



# **Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Neue Perspektiven bibliothekarischer Zusammenarbeit unter Einbeziehung betriebswirtschaftlicher und systemtheoretischer Ansätze**

## **Master's Thesis**

Bibliotheks- und Informationswissenschaft  
der  
Fachhochschule Köln  
Institut für Informationswissenschaft

vorgelegt von:

Guido Kippelt

Reitweg 3

50679 Köln

Matr.Nr: 11064844

Vorgelegt am 28.08.2009 bei

1.Gutachter: Prof. Dr. Hermann Rösch

2.Gutachter: Prof. Dr. Inka Tappenbeck

Hiermit versichere ich, die Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als  
die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt zu haben.

Köln, den \_\_\_\_\_

## **Abstract**

Seit Ende des 20. Jahrhunderts sind Kooperationen in Bibliotheken zum alltäglichen Mittel der komplexen Arbeitsbewältigung geworden. Durch die Veränderung der bibliothekarischen Umwelt, beispielsweise die Digitalisierung der Medien und das sich daraus wandelnde Nutzerverhalten, werden die Bibliotheken neuen Herausforderungen unterworfen. Diesen muss sich aufgrund der Fülle und Masse an zu bewältigenden Aufgaben kooperativ gestellt werden. Die Veränderungen veranlassen gleichzeitig neue Perspektiven der Konzeption von Kooperationen einzubeziehen. Hier bieten sich die Kooperationsforschung der Betriebswirtschaftslehre sowie die Systemtheorie Luhmannscher Prägung an. Ebenfalls sollten Kooperationsmodelle aus dem Ausland beobachtet werden, um neue Impulse für die Bildung von Kooperationen zu erlangen. Das Zusammenfassen dieser drei Ansätze führt zur Erlangung neuer Erkenntnisse im Bereich der sich verändernde Umwelt der Bibliotheken und die daraus zu schließende Reaktion in Form der Bildung geeigneter Kooperationen.

## **Schlagworte:**

Kooperation, Bibliothek, Systemtheorie,  
Kooperationsforschung, Betriebswirtschaftslehre

# **Inhaltsverzeichnis**

<b>Abstract</b>	<b>i</b>
<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>ii</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>iv</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>v</b>
<b>1. Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2. Kooperationsforschung in der Betriebswirtschaftslehre</b>	<b>3</b>
2.1 Antriebskräfte und Motive für Kooperationen	3
2.1.1 exogene Faktoren	3
2.1.2 endogene Faktoren	5
2.1.3 Motive	6
2.1.3.1 Zeitvorteile	6
2.1.3.2 Kostenvorteile	6
2.1.3.3 Erlösvorteile	7
2.1.3.4 Entwicklungsorientierte Motive	7
2.2 Typologie	8
2.2.1 Kooperationen zwischen Markt und Hierarchie	10
2.2.2 Transaktionsformen (Institutionalisierung)	11
2.2.2.1 Konsortien	12
2.2.2.2 Joint Ventures	13
2.2.3 Anzahl der Partner und Koordinationsstrukturen	13
2.2.4 Stellung der Partner in der Wertschöpfungskette	17
2.2.4.1 Horizontale Kooperationen	17
2.2.4.2 Vertikale Kooperationen	18
2.2.4.3 Laterale Kooperationen	18
2.2.5 Zeitfaktor	19
2.3 Grenzen und Probleme von Kooperationen	20
2.3.1 Strategische Abhängigkeit	20
2.3.2 Zwischenbetriebliche Interdependenz	20
2.3.3 Divergente Zielsysteme der Kooperationspartner	21

<b>3. Systemtheoretische Ansätze</b>	<b>22</b>
3.1 Die Ausgangslage der Systemtheorie	22
3.2 Der Sinn	23
3.3 Das vernetzte Denken	23
3.4 Komplexität und Kontingenz	24
3.5 Theorie der autopoietischen, selbstreferentiellen sozialen Systeme	25
3.6 Steuerungsmodelle für komplexe soziale Systeme	26
<b>4. Kooperationsformen im deutschen Bibliothekswesen</b>	<b>33</b>
4.1 Typologie	35
4.1.1 Interne Kooperation	35
4.1.1.1 Sammlung/Bestandsaufbau	36
4.1.1.2 Erschließung	39
4.1.1.3 Informationsvermittlung	40
4.1.1.4 Vermittlung von Informationskompetenz	42
4.1.1.5 Bewahrung	44
4.1.2 Externe Kooperation	45
4.2 Grenzen und Probleme von Kooperationen	53
<b>5. Neue Formen/Projekte von Kooperationen im internationalen Bibliothekswesen</b>	<b>58</b>
5.1 Drammen – Eine Wissensstadt in Norwegen	58
5.2 Shanghai Library und Shanghai COC: Kooperation zwischen Bibliothek und Wirtschaft	60
<b>6. Übertragbarkeit und Nutzen der Kooperationsforschung der BWL für das deutsche Bibliothekswesen</b>	<b>63</b>
<b>7. Nutzen von systemtheoretischen Ansätzen für die Kooperation von Bibliotheken</b>	<b>69</b>
<b>8. Möglichkeiten der Übernahme ausländischer Kooperationsmodelle und Aufbau neuer Szenarien</b>	<b>75</b>
<b>9. Schluss</b>	<b>78</b>
<b>10. Literaturverzeichnis</b>	<b>81</b>

## Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1: Transaktionstypenband</i>	12
<i>Abbildung 2: Bilaterale Bindungen</i>	14
<i>Abbildung 3: Trilaterale Bindungen</i>	14
<i>Abbildung 4: Einfache Netzwerke</i>	15
<i>Abbildung 5: Komplexe Netzwerke</i>	16
<i>Abbildung 6: Übereinstimmung von Aufgaben- und Sozialstruktur</i>	27
<i>Abbildung 7: Nicht-Übereinstimmung von Aufgaben- und Sozialstruktur</i>	28
<i>Abbildung 8: Konstellation „Eine Person – eine Aufgabe“</i>	29
<i>Abbildung 9: Konstellation „jede Person – jede Aufgabe“</i>	30
<i>Abbildung 10: Konstellation „jede Person – überlappende Aufgaben“</i>	30
<i>Abbildung 11: Startseite der Deutschen Internetbibliothek</i>	41
<i>Abbildung 12: Startseite der Plattform <a href="http://www.informationskompetenz.de">www.informationskompetenz.de</a></i>	44
<i>Abbildung 13: Homepage des Heisenberg-Gymnasium Dortmund</i>	47
<i>Abbildung 14: Homepage der Gesamtschule Gartenstadt Dortmund</i>	48
<i>Abbildung 15: Unabhängige Schulungsangebote der Universitätsbibliothek der TU München</i>	50
<i>Abbildung 16: Teil des Moduls "Projektmanagement und wissenschaftliches Arbeiten" im 3. Semester des Studiengangs Landnutzung</i>	51
<i>Abbildung 17: Veranstaltung „Vorlesung Informationskompetenz“ der Universitätsbibliothek an der TU München</i>	52
<i>Abbildung 18: Rubrik “Beispielfragen und –antworten“ in der Deutschen Internetbibliothek</i>	55
<i>Abbildung 19: Auszug aus einem Digitalisat eines Buches des Digitalisierungsprojekts der Bayerischen Staatsbibliothek und Google Inc.</i>	56
<i>Abbildung 20: Auszug aus einem Digitalisat eines Buches des Digitalisierungsprojekts der Bayerischen Staatsbibliothek und Google Inc</i>	57

## **Abkürzungsverzeichnis**

ALA	American Library Association
BIB	Berufsverband Information Bibliothek e.V.
BSB	Bayerische Staatsbibliothek
BSZ	Bibliotheksservice-Zentrum Baden-Württemberg
BVB	Bibliotheksverbund Bayern
BWL	Betriebswirtschaftslehre
DBV	Deutscher Bibliotheksverband e.V.
DFG	Deutsche Forschungsgemeinschaft
DINI	Deutsche Initiative für Netzwerkinformation
GAU	Größter anzunehmender Unfall
GBV	Gemeinsame Bibliotheksverbund
GKD	Gemeinsame Körperschaftsdatei
HBZ	Hochschulbibliothekszentrum des Landes Nordrhein-Westfalen
HeBIS	Hessisches BibliotheksInformationsSystem
IPE	Info-Point Europa
ISTIS	Institute of Scientific and Technological Information of Shanghai
KOBV	Kooperative Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg
KVK	Karlsruher Virtuellen Katalog
MAB	Maschinelles Austauschformat für Bibliotheken
PND	Personennamendatei
PISA	Programme for International Student Assessment (Programm zur internationalen Schülerbewertung)
RABE	Recherche und Auskunft in bibliothekarischen Einrichtungen
RAK	Regeln für die Alphabetische Katalogisierung
RSWK	Regeln für die Schlagwortkatalogisierung
SteFi	Studieren mit elektronischen Fachinformationen
STM	Science, Technology and Medicine
SWB	Südwestdeutsche Bibliotheksverbund
SWD	Schlagwortnormdatei
TU	Technische Universität
ULB	Universitäts- und Landesbibliothek
VD16	Verzeichnis der im deutschen Sprachbereich erschienen Drucke des 16. Jahrhunderts
VD17	Verzeichnis der im deutschen Sprachbereich erschienen Drucke des 17. Jahrhunderts

## **1. Einleitung**

Kooperationen, Allianzen und Netzwerke haben seit den Reformen Friedrich Althoffs Anfang des 20. Jahrhunderts und der Erkenntnis, dass ein universaler Bestand in einer Bibliothek nicht mehr möglich ist, im deutschen Bibliothekswesen eine rasante Entwicklung durchgemacht. Aber nicht nur der Nachteil einer „unvollständigen Sammlung“, sondern auch der Wandel der Anforderungen von Nutzern, das Erschließen neuer Nutzergruppen und die damit verbundene Umstrukturierung diverser Arbeitsabläufe und Angebote sowie der Eintritt in das digitale Zeitalter können als Ursachen für verstärkte Zusammenarbeit aufgezählt werden.

Es stellt sich die Frage, inwieweit Kooperationen erforderlich sind, um die neu entstandenen Bedürfnisse und Anforderungen der bestehenden, aber auch erstmalig auftretenden Nutzergruppen aus den Entwicklungen der bibliothekarischen Umwelt zu befriedigen.

In den Zeiten der wirtschaftlichen Krise ergibt sich ebenfalls das Motiv des Selbstschutzes und Eigennutzes für Bibliotheken. Durch wirksame Kooperationen und der daraus folgenden Durchdringung der bibliotheksnahen und – noch wichtiger – der bibliotheksfernen Nutzergruppen, können Bibliotheken sich unabdingbar für das Gesellschaftssystem machen und die eigene Existenzberechtigung festigen.

Um diese Ziele zu erreichen und wirksame Konzepte für Kooperationen entwickeln zu können, müssen auch Erkenntnisse von Disziplinen außerhalb der Bibliothekswissenschaft hinzugezogen werden. Hierdurch entstehen neue Perspektiven auf Konstituierung und Formung von Kooperationen. Dies wird in dieser Arbeit auf drei Analyseebenen geschehen.

Als theoretischer Hintergrund wurden die Kooperationsforschung der Betriebswirtschaftslehre und die Systemtheorie ausgewählt. Eine dritte Ebene wird innovative Beispiele von Kooperationen im Bibliothekswesen in Norwegen und China in die Analyse einschließen.

Der erste Abschnitt ist der Kooperationsforschung der Betriebswirtschaftslehre gewidmet. Hier sollen Theorien und Annahmen herausgestellt werden, die für die Kooperationsbildung von Bibliotheken von Nutzen sein könnten. Im entsprechenden Analyseabschnitt besteht die Aufgabe darin, mögliche Übereinstimmungen der Theorien und Annahmen der Kooperationsforschung der Betriebswirtschaftslehre bei der Bildung von Kooperationen im deutschen Bibliothekswesen zu erkennen und entsprechende Nichtberücksichtigungen zu benennen.



Als zweite Theorieebene wird die Systemtheorie soziologischer Prägung genutzt. Hier wird auf den funktional-strukturellen Ansatz von Niklas Luhmann zurückgegriffen. Im entsprechenden Analyseteil soll die Möglichkeit des Einsatzes der Systemtheorie für die Vorbereitung der Kooperationsbildung erörtert werden.

Um den tatsächlichen Stand der Kooperationsbildung im deutschen Bibliothekswesen zu dokumentieren, wird in Abschnitt 4 ein Überblick über vorhandene Kooperationen auf den einzelnen bibliothekarischen Arbeitsebenen gegeben.

Ein letzter Analyseabschnitt wird in Zusammenhang mit den Beispielen innovativer Kooperation aus Bibliothekswesen in Norwegen und China versuchen, diese neuen Konzepte auszuwerten und mögliche Übernahmeprognosen aufzustellen.

Ziel der Arbeit ist es, durch interdisziplinäre Ansätze neue Perspektiven für die Kooperationsbildung im Bibliothekswesen zu erschließen und Empfehlungen hinsichtlich des Einsatzes der bearbeiteten Theorien abzugeben. Zielgruppe dieser Untersuchung soll das wissenschaftliche, wie auch das öffentliche Bibliothekswesen sein. In der Arbeit wird in dieser Richtung keine Differenzierung vollzogen.

## **2. Kooperationsforschung in der Betriebswirtschaftslehre**

Kooperationen, Allianzen und Netzwerke erleben seit Jahren eine stetig ansteigende Bedeutung in der Unternehmenspraxis. Unternehmensbeziehungen mit kooperativem Charakter haben sich von singulär auftretenden Erscheinungen zu einer im betriebswirtschaftlichen Bereich weit verbreiteten Organisationsform entwickelt. Ihre Bedeutung ist gerade mit der immer weiter fortschreitenden Globalisierung erkannt worden und ihre Verbreitung hat parallel dazu in hohem Maße zugenommen. Daraus ergibt sich eine stärkere Beobachtung und Analyse dieses Bereichs in der betriebswirtschaftlichen Forschung. Im Folgenden sollen einige grundsätzliche Annahmen der betriebswirtschaftlichen Kooperationsforschung dargestellt werden, die möglicherweise auf die Kooperationsbildung im Bibliothekswesen übertragbar sind. Es soll untersucht werden, ob sich für das Bibliothekswesen daraus positive Impulse ergeben.

### **2.1 Antriebskräfte für Kooperationen**

Der wachsende Anteil kooperativer Verbindungen im Unternehmensbereich hängt ab von Entwicklungen und Determinanten, die sowohl endogener als auch exogener Natur sein können. Diese sollen im Folgenden näher betrachtet werden.

#### **2.1.1 Exogene Faktoren**

Die Betrachtung der Determinanten exogener Natur wird als Outside-Inside-Perspektive bezeichnet. Exogene Faktoren, auch als Umfeldeterminanten bezeichnet, bestimmen die allgemeine Entwicklung kooperativer Zusammenschlüsse. Neben allgemeinen Faktoren existieren spezielle Determinanten, die im Einzelnen spezifisch relevant für das jeweilige Unternehmen sind.<sup>1</sup> Auf der allgemeinen Ebene können drei Faktoren aufgeführt werden:

- steigender Branchenwettbewerb
- Bedrohung durch neue Konkurrenten oder Ersatzprodukte bzw. Ersatzdienstleistungen
- steigende Verhandlungsstärke der Lieferanten

---

<sup>1</sup> Vgl. Zentes, Joachim/ Schramm-Klein, Hanna: Exogene und endogene Einflussfaktoren der Kooperation. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven – Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.). Wiesbaden 2005, S.287ff

Der Wettbewerb in den einzelnen Branchen steigt. Diese „Rivalität“ stellt eine der größten und wesentlichen Triebkräfte zur Bildung von kooperativen Zusammenschlüssen dar. Sie führt zur Bildung von Kooperationen, in denen auf Unternehmerseite alle Ausprägungen vom kleinen Unternehmer bis zum Global Player vertreten sind. Ein gutes Beispiel ist die Automobilindustrie, die auf den zunehmenden Wettbewerb mit einer tiefgreifenden Neuausrichtung der Wertschöpfungskette reagiert hat. Immer häufiger werden Zulieferer beispielsweise bei Forschung & Entwicklung oder auch im Bereich der Logistik miteinbezogen. Der Automobilhersteller selbst sieht sich meist als fokalen Unternehmer, der einzig den Wertschöpfungsprozess lenkt.<sup>2</sup> Seine Aufgabe besteht nun als übergeordnete Instanz in Koordination und Steuerung der Produktion, an der er selbst nur noch in geringem Umfang beteiligt ist. Ein weiterer exogener Einflussfaktor ist der Anstieg der Herausforderung durch neue Konkurrenten und Ersatzprodukte beziehungsweise Ersatzdienstleistungen. Hier wird vor allem der Einfluss des Internets stark betont. Die dort entstandenen „elektronischen Marktplätze“ sind zu starken Plattformen angewachsen, die ein hohes Potential hinsichtlich ihrer Marktstärke entwickelt haben – hier wird zwischen neutralen, nachfragerbezogenen und anbieterbezogenen Marktplätzen unterschieden. Neutrale Marktplätze bieten eine neutrale Plattform für Transaktionen. Sie werden von Betreibern geführt, die unabhängig von den auf der Plattform agierenden Unternehmen arbeiten.

Nachfragerbezogene Marktplätze halten sich in erster Linie an die Interessen der möglichen, potenziellen Käufer. Hier soll eine Zusammenfassung der Nachfrage erreicht werden, um eine Nachfragemacht entstehen zu lassen. Die anbieterbezogenen Marktplätze richten sich auf die Angebotsseite aus. Hier werden mehrere Angebote, oft auch mit gleichem oder konkurrierendem Charakter, gebündelt und auf einer Plattform dem Nachfrager dargeboten. Meist werden diese Märkte von Konsortien der Anbieter geregelt und kontrolliert. Als Beispiel kann das, von der Chemieindustrie initiierte, Portal Elemica<sup>3</sup> genannt werden, welches den Verkauf von Produkten der Chemieindustrie unterstützen soll.

Die beiden letzteren Modelle werden oft in kooperativer Arbeit geführt. Gefahr für diese Modelle sind die neutralen Märkte, auf deren Entstehung oftmals mit der Bil-

---

<sup>2</sup> Vgl. ebd.

<sup>3</sup> Vgl. [www.elemica.com](http://www.elemica.com) (Stand: 26.08.2009)

derung der beiden anderen Modelle reagiert wird, um einen Konkurrenten in der Wertschöpfung unter Kontrolle zu halten und abzuwehren.<sup>4</sup>

Die steigende Verhandlungsstärke der Lieferanten ist ein weiterer exogener Faktor der Kooperationsbildung. Die Bildung von Einkaufsgemeinschaften ist nicht nur auf die Intensivierung des Wettbewerbs zurückzuführen, sondern im Zusammenhang mit steigender Lieferantenkonzentration zu sehen. Dies bedeutet, dass einzelne Lieferanten in bestimmten Branchen marktbeherrschend sind und dementsprechend die Preisbildung bestimmen. Um dieser Entwicklung entgegenzutreten werden Konsortien gegründet, damit die Preise der marktbeherrschenden Anbieter noch zu wettbewerbsfähigen Preisen an den Endkunden weitergegeben werden können.

### **2.1.2 Endogene Faktoren**

Neben den exogenen wirken auf jedes Unternehmen spezifische endogene, innerbetriebliche Faktoren, die durch die Inside-Outside-Perspektive beschrieben werden. Hiermit sind die materiellen und immateriellen Ressourcen des einzelnen Unternehmens gemeint. Diese entscheiden zum Großteil über die mögliche Form und das Ausmaß der Kooperation.<sup>5</sup> Hier sind folgende zwei Faktoren zu nennen:

- Zusammenfassung komplementärer Ressourcen
- Zusammenfassung gleicher Ressourcen

Die Zusammenfassung wird meist mit dem Begriff Franchising verbunden. Meist wird es genutzt, um die Absatzgebiete der eigenen Produkte voranzutreiben. Das Franchise-System besteht aus einem Geber und mehreren Nehmern. Der Franchise-Geber besitzt beispielsweise spezifische Produkte, Konzepte oder Marken. Weiterhin kann er den Franchise-Nehmern Unterstützung in Bereichen wie Controlling oder Personalentwicklung bieten. Der Vorteil des Franchise-Systems ist die Kenntnis der lokalen Realitäten, wie Absatz- und Beschaffungsmarkt. Hier kann der Franchise-Nehmer seine Vorteile ausspielen und der Franchise-Geber das Risiko dadurch minimieren, dass er nicht in einer für ihn fremden Umgebung agieren muss, um seine Produkte oder Dienstleistungen zu vertreiben.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. ebd.

<sup>5</sup> Vgl. ebd., S.294ff

<sup>6</sup> Vgl. ebd.

Ein Beispiel für das Bündeln gleicher Ressourcen stellen Einkaufsgemeinschaften dar. Das Ziel einer solchen ist, die einzelnen Beschaffungskontingente zusammenzuführen, um eine kritische Masse aufzubauen und somit einen Vorteil des Kollektivs im Wettbewerb gegenüber Konkurrenten zu erlangen.

Die Verbindung beider Perspektiven, die der endogenen und der exogenen Faktoren, zur Bildung von kooperativen Zusammenschlüssen von Unternehmen, führen zu interdependenten Verhältnissen, die bei erfolgreichen Kooperationen beobachtet werden konnten.

### **2.1.3 Motive der Kooperationsbildung**

#### **2.1.3.1 Zeitvorteile**

Durch Zeitersparnis entstehen Vorteile im bestehenden Wettbewerb. Die Basis jeden Erfolges eines Unternehmens wird durch schnelles Eingreifen und Bewegen mit den eigenen Produkten oder Dienstleistungen in den Markt gesetzt.<sup>7</sup> Somit ist es wichtig, in hoher Beschleunigung Produkte und die Verbreitung sowie die Umstellung auf möglichst effiziente Weise auf den relevanten Märkten gewährleisten zu können, um einen Wettbewerbsvorteile gegenüber potentiellen Mitbewerbern zu erlangen. In einer Kooperation kann dies arbeitsteilig ablaufen, somit ist eine höhere Flexibilität und Zeitersparnis durch die verteilte, kooperative Produktion gewährleistet. Ein einzelnes Unternehmen muss alle Produktionsschritte allein bewältigen und ist unflexibler bei der Umstellung bestimmter Schritte in der Produktionskette.

#### **2.1.3.2 Kostenvorteile**

Durch Kooperationen können Unternehmen operative Kostenvorteile in ihrer Leistungserstellung optimieren. Einsparungen, wie der gemeinsame Erwerb strategisch relevanter Ressourcen oder auch das Outsourcing<sup>8</sup> bestimmter Vorgänge im Produktionsprozess, die nicht Bestandteile des Kernportfolios des Unternehmens sind, gehören dazu.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Wrona, Thomas/ Schell, Heiko: Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven - Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.), Wiesbaden 2005, S.336

<sup>8</sup> „Maßnahme, Aufgaben oder Bereiche des Unternehmens, z.B. Forschung und Entwicklung, EDV-Beratung, in eigene Gesellschaften auszulagern, um Kosten zu sparen und mehr Flexibilität in das eigenen Unternehmen zu bekommen.“ Aus: Duden Wirtschaft von A bis Z. Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag, Mannheim 2004.

<sup>9</sup> Vgl. Riemer, Kai: Sozialkapital und Kooperation, Tübingen 2005, S.9

### **2.1.3.2 Erlösvorteile**

Erlösvorteile ergeben sich mit der Ausweitung der geschäftlichen Aktivitäten durch Kooperation mit mehreren Partnern. Man zählt hier die Zusammenarbeit mit branchenfremden Unternehmen und die dadurch entstehende Erschließung neuer strategisch relevanter Märkte. Aber auch die Kooperation mit direkten Wettbewerbern ist nicht ausgeschlossen. Ein weiterer Punkt ist der Zugang zu strategisch relevanten Ressourcen durch Kooperation und auch der gleichzeitige Schutz der eigenen Ressourcen ist zu erwähnen, da nun eine mögliche Bündelung eine Stärkung mit sich bringt.<sup>10</sup> Durch die Fusion lassen sich verschiedene Fähigkeiten zusammen führen. Sie ermöglicht kürzere Innovationszyklen und somit wieder Wettbewerbsvorteile.<sup>11</sup> Die angesprochene Bündelung ermöglicht zudem das Anbieten neuer Produktformen sowie den Zugang zu neuen Kundengruppen. Dieser Zugang entsteht vorwiegend bei Kooperationen mit Anbietern von Komplementärprodukten und den aus dem Prozess der Zusammenarbeit entstehenden Synergieeffekten.<sup>12</sup>

### **2.1.3.3 Entwicklungsorientierte Ziele**

Hier werden Entwicklungen neuer (Dienstleistungs-)Produkte, Technologien und Ressourcen angesprochen. Durch die Verteilung der Entwicklung auf mehrere Parteien wird eine Minimierung der Entwicklungsrisiken und -kosten herbeigeführt, was als eine zentrale Motivation zur Kooperation angesehen wird.<sup>13</sup>

Die Teilnahme an externen Kooperationen spielt eine immer größer werdende Rolle im Hinblick auf die Akquisition innovativen Wissens und den Erwerb und die Teilhabe an Technologien und Ressourcen. Gerade die Wissensakquisition stellt eine immer größer werdende Bedeutung für die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen dar. Die mögliche Aneignung solchen Wissens fungiert oftmals als Antrieb für eine Kooperationsbeziehung.

Als ein weiteres Ergebnis von Kooperationsbeziehungen entstehen häufig organisationale Lernprozesse. Hier wären Verbesserungen im Bereich eines möglichen Benchmarkings potenziell denkbar. Für diesen Austausch von Wissen ist auf die Errichtung benötigter Informations- und Kommunikationskanäle und die dafür erforder-

---

<sup>10</sup> Vgl. ebd., S.10

<sup>11</sup> Vgl. Wrona/Schell 2005, S.336

<sup>12</sup> Vgl. Riemer 2005, S.10

<sup>13</sup> Vgl. Wrona/Schell 2005, S.337

derlichen Instrumente zu achten, um einen Lernprozess innerhalb der Organisationen der einzelnen Partner anbahnen zu können.<sup>14</sup>

## 2.2 Typologie

Eine einheitliche Typologisierung oder Klassifizierung von Kooperationsformen ist bislang nicht gelungen. Es werden diverse Termini genutzt, wie „Joint Venture“, „Strategic Partnership“, „Netzwerk“ oder „Bündnis“, die alle ähnliche Phänomene beschreiben, jedoch in Teilen, aufgrund bestimmter Kriterien, voneinander abzugrenzen sind.<sup>15</sup> Diese Kriterien, sowie die Zusammenhänge und Unterschiede der Phänomene „Kooperation“, „Allianz“ und „Netzwerk“, werden in den nachfolgenden Gliederungspunkten unter Einbeziehung kurzer Definitionen erläutert.

Kooperation beschreibt eine Zusammenarbeit mit dem Merkmal der Harmonisierung oder der gemeinsamen Bewältigung von Aufgaben durch rechtlich und wirtschaftlich selbständige Wirtschaftseinheiten. Es entsteht ein Nutzengewinn der beteiligten Parteien, der als *Win-Win Situation* gekennzeichnet ist. Diese Zusammenarbeit kann temporär oder auf Dauer bestehen und von Teilen oder den gesamten Wirtschaftseinheiten getragen werden.<sup>16</sup>

Der Begriff der Allianzen ist synonym zum Begriff der Kooperationen zu verstehen. Sie beschreiben darüber hinaus eine Zusammenarbeit, die mitunter langfristige Vereinbarungen zwischen zwei oder mehreren Partnern vorsieht. Es wird eine gemeinsame Nutzung von Ressourcen, Wissen und Fähigkeiten beschlossen, um die Position im Wettbewerb jedes einzelnen Partners zu stärken und zu verbessern.<sup>17</sup>

Der Unterbegriff der „Strategischen Allianzen“ beschreibt spezifische Formen von Allianzen bzw. Kooperationen. Hier geht es darum, Verbindungen zwischen selbständigen Wirtschaftseinheiten auf geschäftsspezifischen Betätigungsfeldern einzugehen, um eigene Stärken zu verbessern und vorhandene Schwächen durch Potenziale der Partner zu kompensieren. Hinzu kommt das Kriterium, dass eine langfristige

---

<sup>14</sup> Vgl. ebd.

<sup>15</sup> Vgl. Morschett, Dirk: Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven – Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk(Hrsg.), Wiesbaden 2005, S.379

<sup>16</sup> Vgl. Eggers, Thorsten/ Engelbrecht, Arne: Kooperation – Gründen und Typologisierung. In: Erfolgreich kooperieren – Best-Practice Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit – Wiendahl, Hans-Peter/ Dreher, Carsten/ Engelbrecht, Arne, Heidelberg 2005, S.3

<sup>17</sup> Vgl. Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Entwicklung der Forschung und Kurzaufsatz – Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven – Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk(Hrsg.), Wiesbaden 2005, S.5

Zusammenarbeit auf Operationsfeldern angestrebt wird, die nicht unter die Kooperation fallen, in denen aber Aufgaben über einen längeren Zeitraum mit subjektiv hoher Bedeutung bearbeitet werden sollen. Somit charakterisieren die Faktoren „Zeit“ und „Subjektivität“ das „Strategische“ an einer Allianz.<sup>18</sup> Hinzu kommt, dass die Partner aus unterschiedlichen Branchen stammen können und sich unter dem gemeinsamen Ziel, größere Vorteile im jeweiligen Wettbewerb zu erlangen und nach Erfolgspotentialen zu streben, zusammenschließen.<sup>19</sup>

Es wird noch eine weitere, wichtige Unterteilung des Allianzbegriffes getroffen. Es wird unterschieden zwischen „X-Allianz“ oder „Closing-Gap-Allianz“ und „Y-Allianz“, die auch unter dem Begriff „Critical-Mass-Allianz“ zusammengefasst werden.<sup>20</sup> Die Merkmale der erst genannten Allianzform sind, wie der Name erkennen lässt, das Schließen von Lücken bzw. ein Ausdruck bestehender Stärken und Schwächen der einzelnen Partner und die komplementäre Bündelung von Fähigkeiten in der Kooperation. Der zweite Typ zeichnet sich dadurch aus, dass gleiche Fähigkeiten oder Aktivitäten aufgrund von nicht ausreichenden Ressourcen, mit denen allein die kritische Masse nicht erreicht werden kann, verbunden werden.<sup>21</sup>

Als Charakteristika von Kooperation und Allianzen können somit die Unabhängigkeit der beteiligten Parteien in rechtlicher und wirtschaftlicher Hinsicht, die Verhaltenskoordinierung sowie das Motiv der Motivation einer günstigeren und leichteren Zielerreichung beim gemeinsamen Vorgehen gegenüber dem individuellen Weg festgestellt werden.<sup>22</sup> Der bestimmende Wesenszug der Kooperation ist aber das Element der Freiwilligkeit der teilnehmenden Partner. Ohne die Bereitschaft des Verzichts auf gewisse Freiheitsgrade und Teile ihrer Autonomie aufgrund der Erwartung, die bestehende Stellung zu verbessern, würden Kooperationen nicht gelingen.<sup>23</sup>

Eine weitere Form der Zusammenarbeit, neben Allianzen, ist das Netzwerk. Hier arbeiten drei oder mehr Partner in einem Unternehmensnetzwerk zusammen. Die Unterscheidung zu Allianzen ist zum einen in der größeren Zahl der beteiligten Unternehmen und des höheren Grads der Komplexität der auszutauschenden Beziehun-

---

<sup>18</sup> Vgl. ebd., S.6

<sup>19</sup> Vgl. Wrona/Schell 2005, S.334

<sup>20</sup> Vgl. Zentes/ Schramm-Klein 2005, S.294-295

<sup>21</sup> Vgl. von der Oelsnitz, Dietrich: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven – Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk(Hrsg.), Wiesbaden 2005, S.194-195

<sup>22</sup> Vgl. Morschett 2005, S.379

<sup>23</sup> Vgl. ebd., S.380



gen zu sehen.<sup>24</sup> Es zeichnet sich zudem durch Beziehungen mit relativ stabilem Charakter zwischen rechtlich selbständigen, aber wirtschaftlich meist voneinander abhängigen Partner aus.<sup>25</sup>

### **2.2.1 Kooperationen zwischen Markt und Hierarchie**

Kooperationen werden in der betriebswirtschaftlichen Literatur als intermediäre Koordinationsform zwischen Markt und Hierarchie bezeichnet.<sup>26</sup> Zum Verständnis sollten die Begriffe Markt und Hierarchie kurz erläutert werden. Markt ist eine Form der Organisation von ökonomischen Handlungen, in der seine Teilnehmer genau definierte Leistungen austauschen. Die Koordination dieses Austausches wird vom Preis bestimmt. Den Teilnehmern ist es möglich, den Markt nach eigener Entscheidung zu betreten und zu verlassen. Es besteht Teilnahmefreiheit. Sie verhalten sich im Rahmen von begrenzter Rationalität und Opportunismus und weitestgehend autonom.<sup>27</sup> Hierarchie bestimmt die Koordinierung ökonomischer Handlungen durch Verhaltensanweisungen, die durch übergeordnete Institutionen oder eine einheitliche Leitung vollzogen wird.<sup>28</sup>

In zwischenbetrieblichen Kooperationen kommen Teile aus beiden Bereichen zusammen. Aus diesem Grund wird der Organisationsform der Kooperation ein hybrider Charakter zugesprochen.<sup>29</sup> Kooperationen ermöglichen es die Vorteile marktlicher und hierarchischer Koordination zu nutzen und zu verbinden, wobei gleichzeitig die Nachteile überwunden werden. Beispielsweise werden Methoden und Aktivitäten für den Kommunikationsfluss, also die Verbreitung interkooperativer Informationen, in gegenseitiger Abstimmung zentral erörtert und vollzogen. Diese Vorteile der Hierarchie werden um Vorteile des Marktes ergänzt. Das Verhältnis der einzelnen Partner untereinander ist mehr von den Bedingungen des Wettbewerbs, als von Bürokratie, wie sie in hierarchischen Konstellationen in negativer Form vorkommt, bestimmt.<sup>30</sup>

---

<sup>24</sup> Vgl. Eggers/ Engelbrecht 2005, S.3

<sup>25</sup> Vgl. Sydow, Jörg: Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Heidelberg 1992, S.63

<sup>26</sup> Vgl. Eggers/ Engelbrecht 2005, S.4 und Morschett 2005, S.380

<sup>27</sup> Vgl. Sydow 1992, S.98

<sup>28</sup> Vgl. ebd.

<sup>29</sup> Vgl. Morschett 2005, S.380

<sup>30</sup> Vgl. Eggers/ Engelbrecht 2005, S.5

### 2.2.2 Transaktionsformen (Institutionalisierung)

Die Formen der Zusammenarbeit in unternehmerischen Kooperationen zeigen sich in einer großen Variationsbreite. Diese werden unterschieden in Formen mit formellem und informellem Charakter. Zwischen folgenden drei Formen wird unterschieden:

- nicht-vertragliche Bindungen
- vertragliche Bindungen
- kapitalmäßige Bindungen

Die Konzentration der Bindungen steigert sich von den nicht-vertraglichen zu den Bindungen, in denen eine Beteiligung von Kapital vorliegt.<sup>31</sup> Die am häufigsten genutzte Transaktionsform in der Unternehmenslandschaft bei Kooperationen ist die vertraglich gebundene und hier speziell die Form des „Joint Ventures“. Vertragsfreie Kooperationen sind eher selten anzufinden.<sup>32</sup>

Der Grad der Intensität der Unternehmensbindung ist aussagekräftig für die Kooperationsbinnenstruktur und -form. Es ist festzustellen, dass die Stärke der juristischen Verbindung die Größe der Intensität der Bindung bestimmt. Auch vergrößern sich der Einsatz der eigenen Ressourcen sowie der Zugriff auf die Ressourcen des Partners mit ansteigendem juristischem Verbindungsgrad.<sup>33</sup>

Wie schon zu Anfang erwähnt, besteht eine große Vielfalt an Formen der Institutionalisierung von Kooperationen. Das Alternativenspektrum lässt sich als Kontinuum zwischen den polaren Transaktionsformen Markt und Hierarchie charakterisieren und wird in der Kooperationsforschung oft in einem Transaktionstypenband dargestellt.<sup>34</sup> Eine Systematisierung, der verschiedenen Formen und deren Positionierung im angesprochenen Kontinuum ist der Wissenschaft bisher noch nicht gelungen.

---

<sup>31</sup> Vgl. Morschett 2005, S.384

<sup>32</sup> Vgl. ebenda

<sup>33</sup> Vgl. Eggers/ Engelbrecht 2005, S.7

<sup>34</sup> Vgl. ebenda, S.4

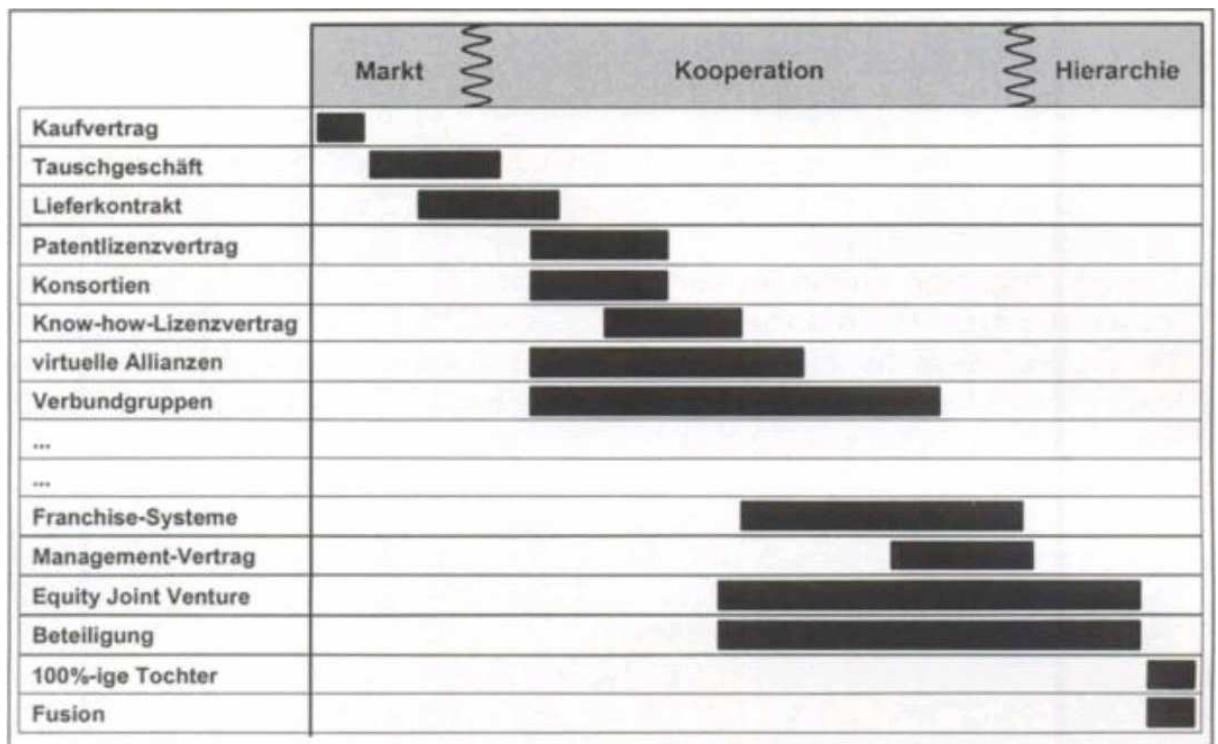


Abbildung 1: Transaktionstypenband<sup>35</sup>

Es ist anhand der Abbildung erkennbar, dass die einzelnen Formen nicht eindeutig einzuordnen und zahlreiche Überschneidungen festzustellen sind. Aus diesen Gründen lässt sich keine vollständige Systematisierung vornehmen. Neben der Systematisierung des Grades der Kooperation sind auch die Unterschiede in der Ausgestaltung mit sichtbaren Unterschieden belegt. Im Folgenden werden zwei Beispielformen kurz porträtiert, die auch im Bibliothekswesen Anwendung finden können.

### 2.2.2.1 Konsortien

Die Zusammenarbeit in Konsortien beruht auf der Verpflichtung bestimmte, genau abgegrenzte Projekte gemeinsam umzusetzen. Hierfür ist es nicht nötig ein Unternehmen mit eigener Rechtsform zu gründen. Der Anreiz zur Gründung von Konsortien besteht in Vorteilen bei der partnerschaftlichen Ressourcennutzung und der Risikominimierung bei Projekten, die möglicherweise die Kapazitäten eines einzelnen Partners übersteigen. Trotzdem bleiben die beteiligten Unternehmen rechtlich und wirtschaftlich selbständig. Beispiele können in der Bauwirtschaft bei der Durchführung von Großprojekten oder gemeinsame Bemühungen hinsichtlich von Standardi-

<sup>35</sup> Vgl. Morschett 2005, S.386

sierungen im Technologiebereich in der Informations- und Kommunikationswirtschaft festgestellt werden.<sup>36</sup>

#### **2.2.2.2 Joint Ventures**

Joint Ventures stellen die Kooperationsformen mit den höchsten Bindungsintensitäten dar. Ein Joint Venture ist zu charakterisieren als eine Kooperation, die auf Kapitalbeteiligung beruht sowie auf der Festlegung der Verteilung der Geschäftsführung und des Risikos auf die einzelnen Partner langfristig in Form von Verträgen. Durch die Verknüpfung der Ressourcen der Kooperationspartner, finanzieller, personeller, materieller oder auch immaterieller Art, bildet sich eine in ihrer Rechtsform selbständige, durch die Partner gemeinsam getragene Unternehmung. Ihre Führung hängt mit dem Verhältnis der Beteiligung der einzelnen Partner zusammen. Somit können majoritäre, paritätische oder auch minoritäre Verhältnisse für die Beteiligungsformen der Partner vorliegen.<sup>37</sup>

#### **2.2.3 Anzahl der Partner und Koordinationsstrukturen**

Um Kooperationen näher zu typologisieren, ist es wichtig, die Anzahl der Kooperationspartner zu beachten und das daraus entstehende jeweilige Beziehungsgeflecht zu beobachten. Unterscheidungen werden in vier Punkten gemacht:<sup>38</sup>

- bilaterale Bindungen
- trilaterale Bindungen
- einfache Netzwerke
- komplexe Netzwerke

Bilaterale Bindungen entstehen dadurch, dass zwei Partnern ihr unternehmerisches Handeln direkt koordinieren und die Möglichkeit der unmittelbaren Reaktion auf den jeweiligen Partner möglich ist. Bilaterale Bindungen sind aufgrund ihrer Struktur die übersichtlichste Form. Beispiele sind formlose Absprachen oder auch Abkommen über den Austausch von Technologien.

---

<sup>36</sup> Vgl. ebd.

<sup>37</sup> Vgl. ebd. S.388

<sup>38</sup> Vgl. ebd., S.389

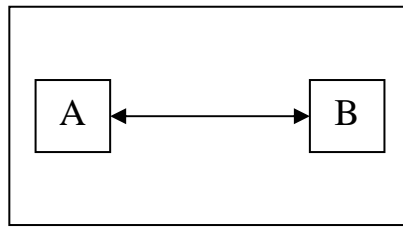


Abbildung 2: Bilaterale Bindungen<sup>39</sup>

Wenn nun Kooperationen multilateral aufgebaut sind, fällt die analytische Betrachtung komplexer aus. Durch die Anzahl aller direkten und indirekten Beziehungen entstehen weit mehr Handlungsmöglichkeiten als durch die unmittelbaren Beziehungen. Das Vorhandensein indirekter Beziehungen ist die Voraussetzung für die Bildung eines Netzwerks. Veränderungen von Charakter und Qualität der Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern sind somit bei Beteiligung einer dritten Partei klar zu erkennen.

Es entstehen aus einer einzelnen Verbindung zwischen zwei Partnern drei Verbindungen zwischen drei Partnern – eine trilaterale Bindung.<sup>40</sup>

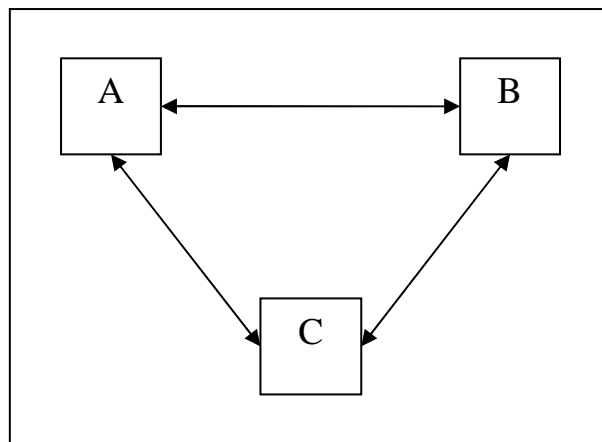


Abbildung 3: Trilaterale Bindungen<sup>41</sup>

Ab dieser Anzahl von Bindungen ergibt sich die Frage möglicher Relevanz und Gewichtung der einzelnen Bindungen der Partner untereinander. In trilateralen Bindungen können mögliche Asymmetrien beispielsweise in Hinblick auf Informations- und Machtbeziehungen entstehen oder sogar angestrebt werden.<sup>42</sup>

<sup>39</sup> Vgl. ebd., S.390

<sup>40</sup> Vgl. Kutschker, Michael: Strategische Kooperationen als Mittel zur Internationalisierung. In: Schuster, Leo (Hrsg.): Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb. Berlin, 1994, S.130

<sup>41</sup> Vgl. Morschett 2005, S.390

<sup>42</sup> Vgl. Kutschker 1994, S.127

Netzwerke basieren auf zwei Komponenten. Die eine Komponente steht für die Knoten, die die Akteure repräsentieren und die andere für die Kanten, die die Beziehungen darstellen. Diese Beziehungen können latenter oder manifester Art sein und können zur Darstellung der Eigenschaften des jeweiligen Netzwerks herangezogen werden, beispielsweise Dichte, Flexibilität oder Variabilität.<sup>43</sup> Durch diese Beziehungen kann zudem zwischen den Formen der einfachen und der komplexen Netzwerke unterschieden werden.

Einfache Netzwerke sind meist in einer sternenförmigen Konstellation angeordnet. Es wird nur ein kleiner Anteil der möglichen Beziehungen zwischen den Kooperationspartnern genutzt. Häufig, aber nicht notwendigerweise, wirkt in dieser Form ein zentraler Akteur, der mehrere Beziehungen gleicher Natur unterhält und das Verhalten der beteiligten Kooperationspartner aufeinander abstimmt. Die Koordination der Beziehungen kann aber ebenso wechselseitig erfolgen. Als Beispiel für ein einfaches Netzwerk kann das Franchise-System angeführt werden.<sup>44</sup>

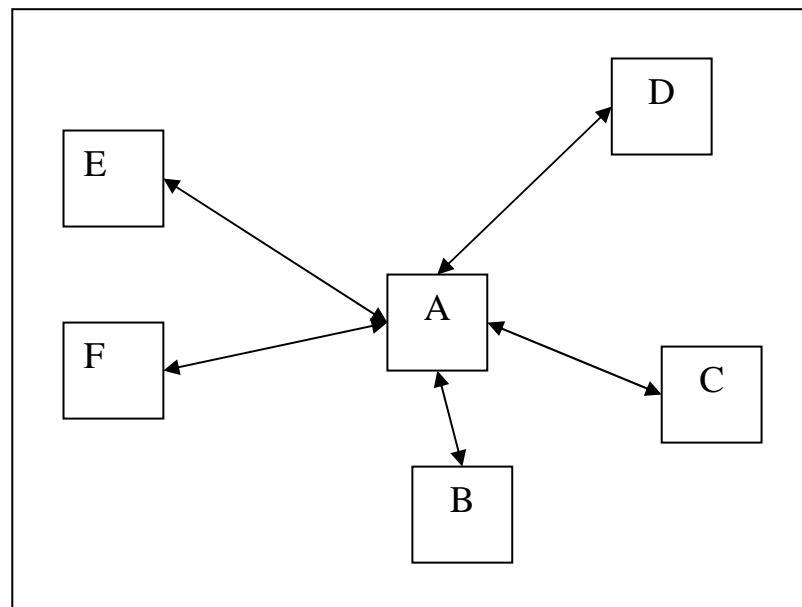


Abbildung 4: Einfache Netzwerke<sup>45</sup>

Die Unterscheidung komplexer zu einfachen Netzwerken besteht darin, dass sich bei komplexen Netzwerken eine breite Palette von Beziehungen erkennen lassen. Des Weiteren werden die möglichen Beziehungen geknüpft und die Bildung von Unter-

---

<sup>43</sup> Vgl. ebd., S.128

<sup>44</sup> Vgl. ebd.

<sup>45</sup> Vgl. Morschett 2005, S.390

netzwerken, in Form von bi- oder trilateralen Bindungen ermöglicht. Zudem ist das Herkunftsspektrum der Akteure variabler als bei anderen, schon erwähnten Formen.<sup>46</sup>

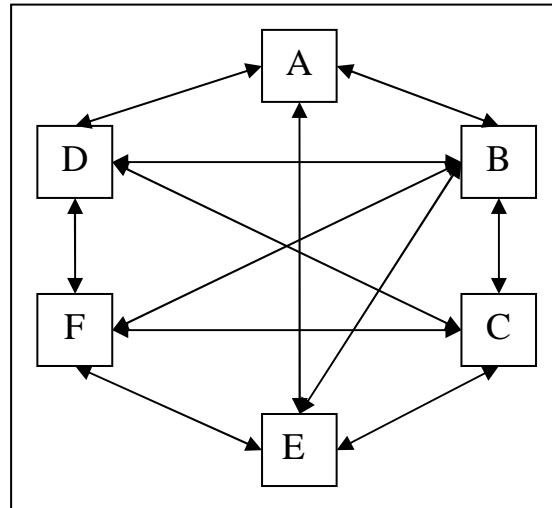


Abbildung 5: Komplexe Netzwerke<sup>47</sup>

Wenn man die Ergebnisse aus diversen empirischen Untersuchungen betrachtet, wird klar, dass die Modelle der komplexen Netzwerke eher in der Theorie zu verorten sind. Den Untersuchungen zufolge werden vielmehr Kooperationsformen mit einer überschaubaren Anzahl von Kooperationspartnern genutzt. Bilaterale Bindungen überwiegen eindeutig gegenüber komplexeren Formen.<sup>48</sup>

Konträr dazu existieren jedoch Haltungen, die besagen, dass Netzwerke in der Unternehmenswelt als völlig normal erachtet werden und die Zusammenarbeit mit anderen Partnern in Form interaktiver Prozesse einem gängigen Modell entsprechen. Interessant ist vor allem der von den Wissenschaftlern erörterte Aspekt der Grenzenlosigkeit dieser Netzwerke. Es bestehe zwar, beispielsweise aus analytischen Gründen, die Möglichkeit Grenzen zu ziehen, aber aufgrund der unterschiedlichen Perspektiven der einzelnen Beobachter würde dies auch zu unterschiedlichen Interpretationen führen.<sup>49</sup>

Schwer wird es, in diesen Netzwerken zuzuordnen, welche Partner mit welchen Ressourcen dem Netzwerk zuarbeiten.<sup>50</sup> Weiterhin ist es problematisch, die eigentlichen

<sup>46</sup> Vgl. ebd., S.128ff

<sup>47</sup> Vgl. Morschett 2005, S.390

<sup>48</sup> Vgl. ebd., S.391

<sup>49</sup> Vgl. ebd.

<sup>50</sup> Vgl. Sydow 1992, S.97

Grenzen eines Unternehmens noch auszumachen, vor allem im Hinblick auf die einfließenden Ressourcen, da in den einzelnen Unternehmen immer mehr externe Partner bei der Entwicklung und Ausführung der Kernkompetenzen beteiligt sind. Somit werden auch originäre Aufgaben und Prozesse berührt, die in der Vergangenheit ausschließlich im eigenen Unternehmen bearbeitet wurden und abgelaufen sind.<sup>51</sup>

#### **2.2.4 Stellung der Partner in der Wertschöpfungskette**

Waren oder auch Dienstleistungen durchlaufen bis in ihre endgültige Form, die dem Kunden angeboten wird, bei arbeitsteiliger Vorgehensweise einen Wertschöpfungsprozess. Die einzelnen Kooperationspartner sind bestimmten Stufen innerhalb dieses Prozesses zuzuordnen, in denen sie jeweils bestimmte Teile der Wertschöpfung übernehmen. Hierbei ist nun eine Zuordnung der einzelnen Partner hinsichtlich der Wirtschaftsstufen in den möglichen Dimensionen der horizontalen, vertikalen und lateralen Kooperationsrichtung wählbar. Diese Charakteristika sind die in der Literatur zur Unterscheidung und Definierung von Kooperationen am meisten genutzten.<sup>52</sup>

##### **2.2.4.1 Horizontale Kooperationen**

Sind Kooperationspartner in der gleichen Branche und auf der gleichen Wirtschaftsstufe beziehungsweise Wertschöpfungsebene aktiv, spricht man von horizontalen Kooperationen. Hier besteht die Möglichkeit, Kooperationen zwischen direkten Konkurrenten zu vereinbaren, um die eigene Machtposition auf dem Markt gegenüber Kunden und Lieferanten zu erhöhen, aber auch gegenüber mächtigeren Wettbewerbern zu bestehen. Weitere Möglichkeiten bestehen im gemeinsamen Durchführen und der Koordination bestimmter Vorhaben.<sup>53</sup>

Es werden Aktivitäten der Wertschöpfung auf der gleichen Stufe miteinander verbunden, damit die vorhandenen Stärken und spezifische Fähigkeiten des Einzelnen forciert und verbessert sowie Schwächen kompensiert werden. Somit spricht man von Zusammenarbeit auf spezifischen Geschäftsfeldern, die Aktivitäten ähnlicher Art angleichen sollen, aber keine komplementärer Natur.<sup>54</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. Morschett 2005, S.392

<sup>52</sup> Vgl. ebd.

<sup>53</sup> Vgl. Kilich, Stephan: Formen der Unternehmenskooperation. In: Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg – Becker, Thomas/ Dammer, Ingo/ Howaldt, Jürgen/ Kilich, Stephan/ Loose, Achim (Hrsg.), Heidelberg 2007, S.18

<sup>54</sup> Vgl. Morschett 2005, S.392



Bei Kooperationspartnern, vor allem im Dienstleistungssektor, muss beachtet werden, dass eine latente Gefahr besteht, den Schutz der eigenen Kernkompetenzen nicht gewährleisten zu können und somit nur die jeweiligen Partner aus der Zusammenarbeit gewinnen und ein Ungleichgewicht entsteht. Wenn die Wahrscheinlichkeit dieser Gefahr vorhersehbar ist, werden Kooperationen möglicherweise nicht vereinbart.<sup>55</sup>

#### **2.2.4.2 Vertikale Kooperationen**

Als vertikale Kooperationen werden Unternehmenszusammenschlüsse bezeichnet, an denen die einzelnen beteiligten Partner sich in aufeinander folgenden Wertschöpfungsstufen befinden. In dieser Form fokussieren sich die Partner auf Koordinaten in der Wertschöpfungskette, in denen sie mit ihren speziellen Kernkompetenzen die besten Ergebnisse für das Gesamtprodukt erzielen können. Weitere Aktivitäten, die den eigenen Kernkompetenzen fern oder komplementär sind, werden ausgelagert und an Partner vergeben, deren spezifische Fähigkeiten passend sind.<sup>56</sup>

Im Dienstleistungssektor sind vertikale Kooperationen nicht so häufig anzutreffen, wie im industriellen Sektor. Die meisten Dienstleistungsunternehmen setzen ihre Leistungen ohne Absatzmittler ab, da diese die Qualitätsstandards nicht im gleichen Maße erhalten können.<sup>57</sup>

#### **2.2.4.3 Laterale Kooperationen**

Laterale oder auch diagonale Kooperationen werden zwischen Unternehmen gebildet, die differierenden Branchen angehören.<sup>58</sup> Zudem können sich beteiligte Unternehmen auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette befinden oder nur zur Teilung von Kosten kooperieren, indem sie erworbene Ressourcen für die Produktion ihrer Erzeugnisse für unterschiedliche Märkte nutzen.<sup>59</sup>

Laterale Kooperationen können für den Kunden von hohem Nutzen sein, da durch Kooperationen Möglichkeiten entstehen, komplette Systemlösungen anzubieten. Weiterhin ist es möglich den Kunden zu binden, indem die kooperierenden Unter-

---

<sup>55</sup> Vgl. Bruhn, Manfred: Kooperation im Dienstleistungssektor. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven – Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk(Hrsg.), Wiesbaden 2005, S.1290

<sup>56</sup> Vgl. Morschett 2005, S.393

<sup>57</sup> Vgl. Bruhn 2005, S.1291

<sup>58</sup> Vgl. Kilich 2007, S.19

<sup>59</sup> Vgl. ebd.

nehmen Programme einrichten, die die Kundenbindung an alle im Kooperationssystem beteiligten Partner stützt, wie es beispielsweise „Payback“ tut.<sup>60</sup>

### 2.2.5 Zeitfaktor

Auch die Dimension der Zeit ist ein wichtiges Kriterium bei der Typologisierung von Kooperationen. Abhängig ist die Dauer der Kooperation von der Zieldefinition oder auch von jenem Zeitraum, in dem der angestrebte Wettbewerbsvorteil erreicht werden kann. Es kann zwischen drei verschiedenen Zeitdimensionen differenziert werden: befristete, unbefristete und auf Dauer ausgerichtete. Befristete Kooperationen sind meist auf zeitlich begrenzte Projekte ausgerichtet, nach deren Beendigung auch die Kooperation beendet wird.<sup>61</sup>

Ein Großteil der Kooperationen, wie sie idealtypisch in der Literatur definiert werden, beruht auf einem Bestehen in langfristigen Zeiträumen. Dies betrifft oft die Stabilität und Ausrichtung über größere Zeiträume. Ebenso wird aber die Flexibilität innerhalb der Kooperationen angesprochen, die als ein Vorteil gegenüber Organisationsformen mit hierarchischem Charakter angeführt wird. Diese stellt sich am wirkungsvollsten in der ersten Phase der Existenz einer Kooperation dar, könnte aber durch die gewohnten Erfahrungen aus hierarchischen Organisationen überlagert werden. Somit können auch kurze Phasen der Zusammenarbeit einen positiven Effekt auf Partner innerhalb einer Kooperation erzielen.<sup>62</sup>

Weiterhin besteht die Meinung, dass zeitlich begrenzte Kooperationen risikobehaftet sein können, weil der einzelne Partner nur noch nach kurzfristigem Erfolg strebt und schnell wieder abzuspringen droht.<sup>63</sup> Gegen ein kurzfristiges Engagement spricht auch, dass das Management koordinationserleichternde Effekte, die bei einer langfristigen Zusammenarbeit entstehen, nicht nutzen kann.<sup>64</sup> Bei Kooperationen, die unabhängig vom Zeitraum und auch langfristig geplant sind, wäre es hingegen fatal für Unternehmen, sich opportunistisch gegenüber Kooperationspartner zu verhalten, da der Schaden des Partnerunternehmens Auswirkungen auf die eigene Zukunft haben kann.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> Vgl. Bruhn 2005, S.1292

<sup>61</sup> Vgl. Morschett 2005, S.395

<sup>62</sup> Vgl. ebd.

<sup>63</sup> Vgl. Kilich 2007, S.20

<sup>64</sup> Vgl. Sydow 1992, S.286

<sup>65</sup> Vgl. Kilich 2007, S.20

## **2.3 Grenzen und Probleme von Kooperationen**

Die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen erzeugt Kooperationen mit einem teilweise hohen Grad an Risiko und Fragilität, die in einer Lage der Abhängigkeit voneinander zu einem hohen Konfliktpotential und Interdependenzen führen kann.

Die folgenden Punkte sollen Problemfelder und Herausforderungen bei der Bildung und Durchführung unternehmerischer Kooperationen darstellen.

### **2.3.1 Strategische Abhängigkeit**

Einerseits sind Kooperationen in vielerlei Hinsicht gewinnbringend für die einzelnen Partner. Man betrachte beispielsweise die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen oder auch den freien Zugang zu externen Ressourcen. Gleichzeitig können diese Umstände aber ebenso zu einer Abhängigkeit von den an der Kooperation teilnehmenden Partnern führen. Wenn externe Partner in den Arbeitsablauf und der Produktion bestimmter Produkte oder Dienstleistungen integriert werden, sind die betroffenen Unternehmen abhängig von deren Leistungsfähigkeit, ihrer Bereitschaft zur Kooperation und ihrer Zuverlässigkeit. Durch diese Szenarien der Abhängigkeit erhöht sich das Risiko einer gewählten kooperativen Unternehmung im Hinblick auf die Möglichkeit des Scheiterns.<sup>66</sup> Aus diesen Gründen ist es von Vorteil, Vereinbarungen über Steuerung, Planung und das Abstimmen von Arbeitsprozessen zu beschließen, die einerseits das Verhalten unterstützen und regeln, welches der Kooperation förderlich ist, und andererseits mögliches kooperationshemmendes Verhalten abwägen und steuern können.<sup>67</sup>

### **2.3.2 Zwischenbetriebliche Interdependenz**

Eine weitere zu diskutierende Problematik ist die Interdependenz zwischen den beteiligten Unternehmen einer Kooperation. Durch die Vernetzung der Tätigkeiten innerhalb der Kooperation wird eine wechselseitige Integration gefördert. Somit hat jede Handlung des einen Partners Auswirkung auf die Handlungen des anderen und umgekehrt. Daher haben das eigene Handeln und dessen Ergebnis großen Einfluss auf Handlungen der anderen Partner im Produktionsprozess innerhalb der Kooperation. Um dieser Problematik Herr zu werden, bedarf es eines guten Managements der Kooperation. Die Schwierigkeit besteht darin, die einzelnen Partner und ihre Fähigkeiten, Ressourcen usw. zu einem ganzheitlichen System, welches von

<sup>66</sup> Vgl. Riemer 2005, S.18

<sup>67</sup> Vgl. Kilich 2007, S.22

keiten, Ressourcen usw. zu einem ganzheitlichen System, welches von gegenseitigen Abhängigkeiten geprägt ist, zu formen. Das Resultat ist ein äußerst komplexes, auf wechselseitiger Abstimmung und hohem kooperativem Verhalten basierendes Gebilde.<sup>68</sup>

### **2.3.3 Divergente Zielsysteme der Kooperationspartner**

Weiteres Konfliktpotenzial bergen unterschiedliche Zielsetzungen innerhalb der Kooperationen bei den einzelnen beteiligten Partnern. Dadurch, dass nicht alle möglichen Eventualitäten durch (vertragliche) Vereinbarungen innerhalb einer Kooperation abgedeckt werden können, besteht das Risiko, dass beteiligte Unternehmen nach Erreichung ihres, für sich selbst gesetzten Ziels innerhalb der Kooperation, diese vorzeitig verlassen, obwohl weitere Aktivitäten geplant sind.<sup>69</sup> Zudem können Konflikte entstehen, wenn Ziele des einen Partners die des anderen behindern oder beeinträchtigen. Hierbei wird in der Literatur zwischen drei verschiedenen Szenarien unterschieden. Erstens können die beteiligten Unternehmen differierende Ansichten und Vorstellungen über die gemeinsame Kooperation besitzen. Dann besteht die Möglichkeit, dass die Partner neben den ausgehandelten auch eigene Ziele verfolgen und diese außerhalb der Kooperation anstreben. Als dritte Option können verdeckte Ziele einzelner Partner angeführt werden. Hier handelt es sich um Ziele, die gegebenenfalls zu Lasten der anderen Partner gehen.

Zusammenfassend muss betont werden, dass die Problematik der Verfolgung von Individualzielen gegenüber den eigentlichen Kooperationszielen einen grundsätzlichen Konflikt darstellt. Bei Bildung von Kooperationen muss immer wieder beachtet werden, dass diese Zusammenschlüsse von Unternehmen rein kommerzielle Interessen zur Grundlage haben. Auch diese Problematik ist vom Management der Kooperation zu lösen, da individuelle, wenn nicht sogar für andere schädliche Ziele der Gesamtunternehmung der Kooperation schaden, wenn nicht sogar zu ihrem Scheitern führen können.<sup>70</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Riemer 2005, S.19

<sup>69</sup> Vgl. Kilich 2007, S.22

<sup>70</sup> Vgl. Riemer 2005, S.19

### 3. Systemtheoretische Ansätze

Im vorherigen Abschnitt wurde erläutert, dass die Wahrnehmung der Umwelt, sowie die Verortung der jeweiligen Akteure in dieser Umwelt wesentliche Bestandteile und Voraussetzungen zur Bildung von Kooperationen aus betriebswirtschaftlicher Perspektive sind.

Um das Verhältnis zwischen Umwelt und Bibliothek als sozialem System zu erläutern, wird im Folgenden die Systemtheorie als ein weiteres Werkzeug zur Analyse möglicher und nötiger Kooperationen im Bibliothekswesen herangezogen.

Dieser Abschnitt soll, aufgrund der Komplexität der Systemtheorie, nur einige grundsätzliche, für diese Arbeit relevante und wichtige Annahmen der Theorie beinhalten. Als Basis ist der funktional-strukturelle Ansatz Niklas Luhmanns gewählt worden. Für die Beschreibung der Steuerung komplexer sozialer Systeme wurden Helmut Willkes Ausführungen herangezogen.

#### 3.1 Die Ausgangslage der Systemtheorie

Die Basis jeder systemtheoretischen Betrachtung ist das wechselseitige Verhältnis zwischen Umwelt und System:

Als Ausgangspunkt jeder systemtheoretischen Analyse hat, [...], die Differenz von System und Umwelt zu dienen. Systeme sind nicht nur gelegentlich und adaptiv, sie sind strukturell an ihrer Umwelt orientiert und können ohne Umwelt nicht bestehen. Sie konstituieren und sie erhalten sich durch Erzeugung und Erhaltung einer Differenz zur Umwelt, und sie benutzen ihre Grenzen zur Regulierung dieser Differenz.<sup>71</sup>

Das System entwickelt sich durch eine Abgrenzung zur Umwelt. Die Umwelt formt sich relativ zum System: „Die Umwelt erhält ihre Einheit erst durch das System und nur relativ zum System.“<sup>72</sup>

Es darf jedoch nicht der Eindruck entstehen, dass das System, aufgrund seiner Grenzen ohne Kontakt zur Umwelt besteht. Das System steht über viele Wege in Beziehung zur Umwelt. Der Begriff der Grenze erklärt sich folgendermaßen:

Der Sinn von Grenzen liegt in der Begrenzung von Sinn. Nicht alles, was in der Welt passiert, nicht alle Ereignisse, Informationen und Zustände können von sozialen Systemen berücksichtigt werden. Gegenüber einer komplexen Umwelt müssen Sozialsysteme ihre Aufmerksamkeit, ihre Zeit und Energie auf das systemspezifisch Sinnvolle begrenzen.<sup>73</sup>

---

<sup>71</sup> Luhmann, Niklas: Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 1984, S.35

<sup>72</sup> Vgl. ebd., S.36

<sup>73</sup> Willke, Helmut: Systemtheorie I, Grundlagen, Stuttgart 1996, S.46

### 3.2 Der Sinn

Fundamentaler Punkt in der systemtheoretischen Auffassung, auf den die sozialen Systeme und ihre symbolischen Grenzen aufgebaut sind, ist der Sinn.

Der Sinn eines sozialen Systems gründet sich auf der gesamten Soziologie der betreffenden Organisation, also auf Normen und Werten, Kultur und allen anderen Strukturen die durch die Organisation und ihre Mitglieder geprägt werden. Die Steuerung des Handelns der sozialen Systeme wird durch die Einteilung in sinnvolle und sinnlose Operationen gelenkt. Es wird ein internes Handlungsschema erstellt. Durch dieses wird eine Abgrenzung zur Umwelt konstituiert. Es wird festgelegt, was von außen ins System gelangen soll, und die eigenen Entscheidungsstrukturen und mögliche Subsysteme werden definiert. Soziale Systeme und ihre Akteure sind somit einerseits sinnkonstituierend und sinnkonstituiert.<sup>74</sup>

Der Sinn bildet zudem das Weltbild der jeweiligen Organisation und deren Akteure. Auf Grundlage dieser Betrachtungsweise entsteht in einer Organisation ein Modell oder Abbild der Außenwelt, differenziert zur Umwelt. Dies bedeutet, dass die Umwelt nicht in ihrer gesamten Komplexität abgebildet, sondern auf systemrelevante und an den Sinn bisheriger Kommunikation angepasste Bestandteile reduziert wird. Die Identität eines sozialen Systems gründet und wandelt sich mit der Reflexion und Diskussion dieses Weltbildes, der Differenz zwischen Innen und Außen.<sup>75</sup>

### 3.3 Das vernetzte Denken

Ein weiteres Merkmal der Systemtheorie ist das vernetzte Denken. Dieser Begriff beschreibt das zusammenhängende und in wechselseitigen Beziehungen geführte Denken. Ein System wird unterschieden in einzelne Teil- und Subsysteme. Diese Differenzierung beschreibt Luhmann als eine „[...] Wiederholung der Differenz von System und Umwelt innerhalb von Systemen. Das Gesamtsystem benutzt dabei sich selbst als Umwelt für eigene Teilsystembildungen[...]“<sup>76</sup>. Somit kann man von einer Bildung verschiedener Schichten in Systemen sprechen.

Weiterhin ist es Luhmann in seiner Analyse wichtig, das System in einzelne Elemente zerlegen zu können, die das System zur Herstellung von Beziehungen nutzt.<sup>77</sup> Das

---

<sup>74</sup> Vgl. ebd., S.41ff

<sup>75</sup> Vgl. ebd., S.252

<sup>76</sup> ebd., S.37

<sup>77</sup> Vgl. ebd., S.41

System bildet sich aus diesen Elementen, jedoch werden die Elemente erst durch das System als für das System relevante Einheiten geformt.<sup>78</sup>

Soziale Systeme bilden sich aus kontinuierlichen Kommunikationsprozessen, die für Luhmann abstrakte Systemelemente darstellen.<sup>79</sup> Neben den Kommunikationsprozessen werden auch die Handlungen der Kommunizierenden als Systemelemente eingeschlossen. Die Kommunizierenden, oder besser gesagt die kommunizierenden und handelnden Personen im sozialen System, werden als eigene personale Systeme gesehen. Begründet wird dies damit, dass die Person nicht nur auf ihr Handeln und ihre Kommunikation in der Rolle, die sie im bestimmten sozialen System einnimmt, reduziert wird, sondern ihr gesamtes Handeln und ihre Persönlichkeit berücksichtigt werden muss. Das Verhältnis zwischen Mensch und System wird als eine sich wechselseitige Bedingtheit beschrieben.<sup>80</sup>

### **3.4 Komplexität und Kontingenz**

Eine Grundproblematik der System-Umwelt-Beziehung ist die Komplexität der Umwelt. Komplexität findet sich aber auch innerhalb des sozialen Systems.

Durch funktionale Differenzierung in modernen Gesellschaften bestehen diese aus einer zunehmenden Zahl an sozialen Systemen. Die wachsende Anzahl dieser sozialen Systeme bewirkt eine Steigerung der Austauschbeziehungen, die die gegenseitige Abhängigkeit und die Intensität der Vernetzung erhöhen. Die gesteigerte Komplexität der Umwelt wird innerhalb der sozialen Systeme durch Subsysteme und Rollen bewältigt. Diese Komponenten verarbeiten die Umwelteffekte, einerseits zur Linderung gefährlicher Einflüsse und andererseits zur Erkennung von positiven Handlungsmöglichkeiten für das System.<sup>81</sup> Die getroffenen Entscheidungen haben aufgrund der Komplexität der Umwelt und des Systems oftmals Folgen, die von der entscheidenden Instanz nicht überblickt werden können. Dabei muss beachtet werden, dass durch jede Entscheidung oder Nicht-Entscheidung eine Modifikation des Systemzustands herbeigeführt wird, da das System einen dynamischen Charakter besitzt. Demnach ist die Frage der Entscheidungsfindung aufgrund schneller Veränderungen von Zeitdruck geprägt, aber auch von tieferer Analyse aufgrund des Grades der Vernetzung. Somit kann von einer komplexen Entscheidungsfindung gesprochen werden.

---

<sup>78</sup> Vgl. ebd., S.42ff

<sup>79</sup> Vgl. ebd. S.191ff

<sup>80</sup> Vgl. Willke 1996, S.190ff

<sup>81</sup> Vgl. ebd., S.86ff

Die Komplexität bildet ein Problemfeld für handelnde soziale Systeme und bedingt sich wechselseitig mit der Kontingenz der sozialen Systeme und deren Akteure. Luhmann beschreibt diese Situation wie folgt:

Systemdifferenzierung erzeugt kontingente Beziehungen zwischen Teilsystemen. Kontingenz bedeutet bei dieser Ableitung aber nur: >Abhängigkeit von...<. Diese Fassung des Kontingenzbegriffs können wir erweitern durch Rückgriff auf den allgemeinen modaltheoretischen Begriff der Kontingenz, der das >Auch-anders-möglich-Sein< des Seienden bezeichnet und durch die Negation von Unmöglichkeit und Notwendigkeit definiert werden kann.<sup>82</sup>

Mit dem Begriff beschreibt er eine Situation in der auf der einen Seite die Freiheit des Handelns durch die sozialen Systeme und ihrer Akteure aufzeigt wird, gleichzeitig aber die Ungewissheit und Unberechenbarkeit des Handelns aller anderen Systeme festgestellt wird. Die Folge ist ein hoher Schwierigkeitsgrad der Einschätzung des Verhaltens aller anderen Akteure.<sup>83</sup> Die Kontingenz der anderen sozialen Systeme und deren Akteure führt daraus folgend zu einer Erweiterung der Komplexität der Umwelt eines sozialen Systems.

Aus Komplexität und Kontingenz folgt für jeden Akteur eine große Anzahl von Handlungsmöglichkeiten. Dies führt aufgrund der schwer einzuschätzenden Wahl der möglichen richtigen oder falschen Alternative zu Konflikten beim Treffen von Entscheidungen. Willke beschreibt dies als eine aus dem natürlichen Zustand des sozialen Systems entstehende Situation.<sup>84</sup>

### **3.5 Theorie der autopoietischen, selbstreferentiellen sozialen Systeme**

Die Theorie der sozialen Systeme wird von Luhmann auch als eine Theorie autopoietischer, selbstreferentieller Sozialsysteme verstanden. Dies bedeutet, dass soziale Systeme in der Lage sind, sich selbst zu erneuern und zu reproduzieren. In dieser Autopoiesis wird auf Basis der eigenen Operationslogik entschieden, welche Elemente dem System zugehörig sind und welche nicht. Soziale Systeme sind somit einerseits von der eigenen, inneren Operationslogik und auf der anderen Seite von der bestehenden Umwelt abhängig.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung, Opladen 1975, S.171

<sup>83</sup> Vgl. Luhmann 1984, S.171ff

<sup>84</sup> Vgl. Willke 1996, S.33

<sup>85</sup> Vgl. Luhmann 1984, S.63



Die Selbstreferenz eines sozialen Systems bedeutet, dass Kommunikationsprozesse sich nur scheinbar direkt auf die Umwelt beziehen, tatsächlich aber auf sich selbst bzw. auf die nach der eigenen Operationslogik wahrgenommene Umwelt bezogen sind, da das System nur in der eigenen Syntax und Semantik fähig ist zu kommunizieren. Die durch Kommunikation geschaffenen Normen und Werte können demnach nur durch die Filterung der oben genannten Operationslogik eines Systems verändert werden. Also werden Handlungsoptionen nur in dem Maße angenommen, indem sie auch in die eigene Operationslogik des sozialen Systems integriert werden können.

Dieses Konzept autopoietischer, selbstreferentieller Systeme beinhaltet aber nicht eine absolute Geschlossenheit auf der operativen Ebene und einen damit verbundenen statischen Zustand der Systeme.<sup>86</sup> Es besteht die Möglichkeit unter bestimmten Voraussetzungen Entwicklungsanstöße, intern wie extern, bedingt durch die Differenz zwischen System und Umwelt, zu verarbeiten. Systemexterne Ursachen können beispielsweise veränderte Wertvorstellungen in der Umwelt sein. Systeminterne Ursachen können Veränderungen von Elementen des Systems sein, die dann aufgrund der Wechselwirkung der Elemente, Auswirkungen auf andere Elemente zur Folge haben.

### **3.6 Steuerungsmodelle für komplexe soziale Systeme**

Ein wichtiger Aspekt ist die Steuerung eines komplexen sozialen Systems, beispielsweise einer Kooperation zwischen zwei oder mehreren Partnern.

Hierbei sollte immer betrachtet werden, wie sie aufgebaut sind und welchen Umfang die zu bewältigenden Aufgaben haben. Zudem muss der Aufbau der Steuerungs- und der Aufgabenstruktur eruiert werden.

Das hierarchische Steuerungsprinzip kann genutzt werden, „wenn die zu bearbeitenden Probleme die Form einfacher (binärer) logischer Konditionalsequenzen aufweisen und sich deshalb arbeitsteilig in einzelne Schritte aufteilen und in den Teillösungen auch wieder zu einer Gesamtlösung des Problems zusammensetzen lassen.“<sup>87</sup> Ist dies der Fall, ist eine Übereinstimmung der Aufgaben- und der Steuerungsstruktur möglich.<sup>88</sup> Die Vorteile der hierarchischen Steuerungsform sind „[...] Effektivität und Effizienz kooperativer Aufgabenbewältigung“<sup>89</sup>.

---

<sup>86</sup> Vgl. ebd., S.602ff

<sup>87</sup> Willke, Helmut: Systemtheorie III – Steuerungstheorie, Stuttgart 1998, S.68

<sup>88</sup> Vgl. Abbildung 6

<sup>89</sup> Willke 1998, S.64

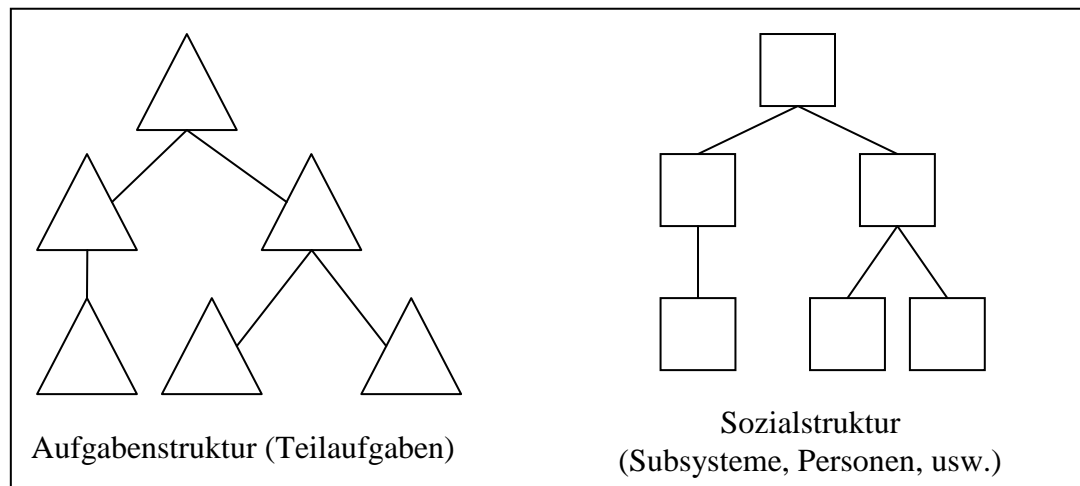


Abbildung 6: Übereinstimmung von Aufgaben- und Sozialstruktur<sup>90</sup>

In der obigen Konstellation wäre ein hierarchisches Steuerungsprinzip möglich. Gerade aber wenn zwischen Teilaufgaben und deren Lösungen auf verschiedenen Ebenen laterale Beziehungen vorherrschen, Koordinationen auf unterschiedlichen Ebenen existieren und Autonomien in bestimmten Bereichen der Entscheidung anzutreffen sind, ist es unmöglich hierarchische Steuerung für die Lenkung einer Kooperation zu nutzen.<sup>91</sup> Die Wahrscheinlichkeit solcher Umstände ist in größeren Netzwerken mit diversen Komplexaufgaben potentiell hoch. Ein solches ist in der Abbildung 7 zu sehen.

<sup>90</sup> Vgl. ebd., S.68

<sup>91</sup> Vgl. ebd., S.70

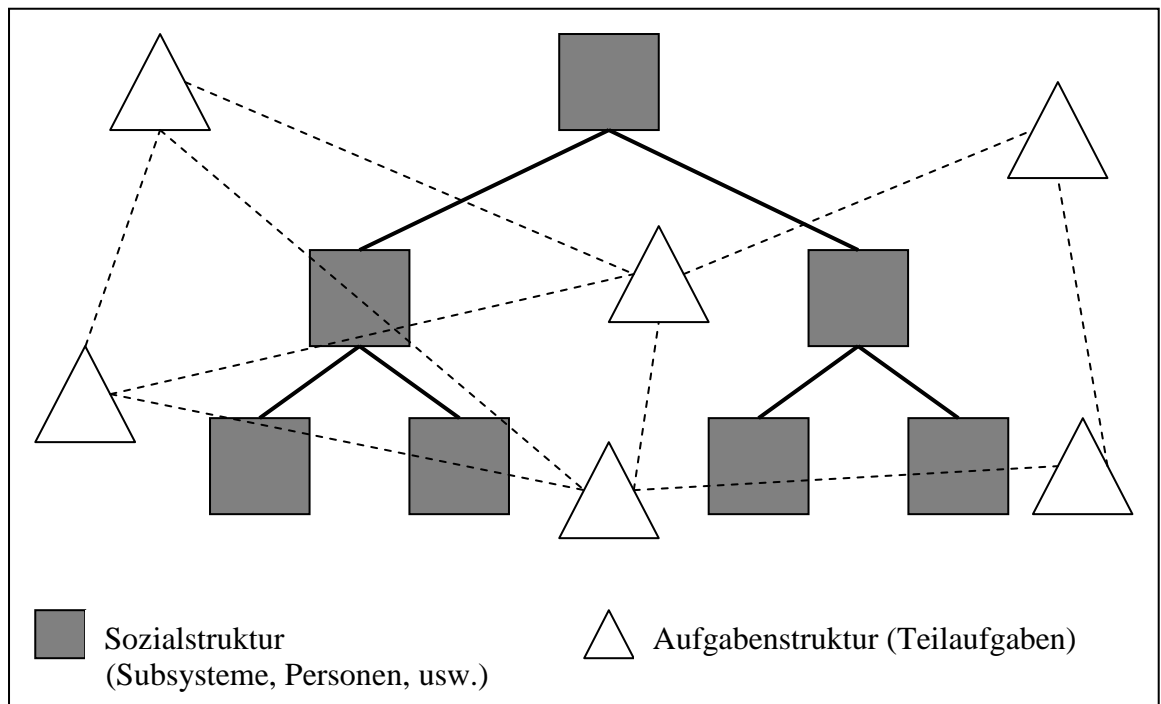


Abbildung 7: Nicht-Übereinstimmung von Aufgaben- und Sozialstruktur<sup>92</sup>

Unter solchen Umständen müssen Alternativsysteme zur Hierarchie gewählt werden. Bei möglichen Alternativen stehen Aufgaben in ihren Unterschieden sowie die Aufgabenverteilungen im Mittelpunkt.

Der Grundgedanke ist, dass es sich um Kollektivaufgaben handelt, die durch eine Kooperation gelöst werden. Es wird die Frage aufgeworfen, wie die Aufgaben auf die einzelnen Subsysteme oder Personen verteilt werden und in welcher Weise sie ihren Anteil erfüllen. Hierfür bieten sich drei Basiskonstellationen an:

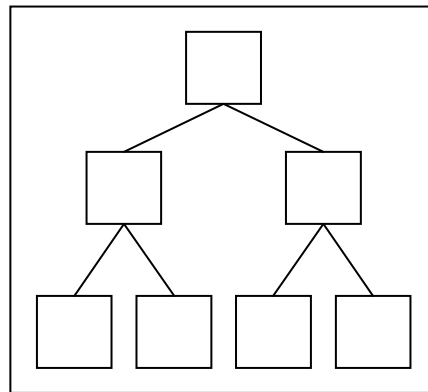
- eine Person/ Subsystem – eine Aufgabe
- jede Person/ Subsystem – jede Aufgabe
- jede Person/ Subsystem – überlappende Aufgaben<sup>93</sup>

Bei der ersten Konstellation übernimmt jeder Teil in der Sozialstruktur eine abspaltbare Teilaufgabe, für die die Person oder das Subsystem qualifiziert und spezialisiert ist. Die Teilaufgaben werden über die Hierarchie zur Gesamtlösung zusammengeführt. Kein einzelner Teil der Sozialstruktur kann die Gesamtaufgabe allein bewältigen und auch nicht deren Teile und Details erfassen. Bei dieser Konstellation sind

<sup>92</sup> Vgl. Willke 1998, S.71

<sup>93</sup> Vgl. ebd., S.79-81

somit die Zusammenarbeit zahlreicher Spezialisten, sowie die Koordination der erbrachten Lösungen zur Erledigung der Gesamtaufgabe von Bedeutung.<sup>94</sup>



*Abbildung 8: Konstellation „Eine Person – eine Aufgabe“<sup>95</sup>*

Die zweite mögliche Konstellation – jede Person – jede Aufgabe – stellt die Fähigkeit der Kompetenz jedes Gliedes in der Sozialstruktur fest. Dies bedeutet, dass Aufgaben von mehreren Personen oder Subsystemen gemeinsam bearbeitet werden, bei denen jeder jedes Segment der Aufgabe verrichten kann.<sup>96</sup> Willke stellt heraus, dass sich diese Form der Organisation im Gegensatz zur hierarchischen Form, in der hohe Verbindlichkeiten dominant sind, als sehr viel flexibler darstellt. Vor allem wird den einzelnen Gliedern der Sozialstruktur mehr Eigeninitiative und Autonomie zugestanden.<sup>97</sup> Kritisch muss man sehen, dass gänzlich ohne Hierarchien in den Subsystemen kooperativ und Ergebnis orientiert gearbeitet werden muss, was keine erwartungsgemäßen Fähigkeiten sind und deshalb zu Konflikten führen kann.

---

<sup>94</sup> Vgl. ebd., S.79-80

<sup>95</sup> Vgl. ebd., S.79

<sup>96</sup> Vgl. Abbildung 8. Siehe: Willke 1998, S.80

<sup>97</sup> Vgl. ebd., S.80

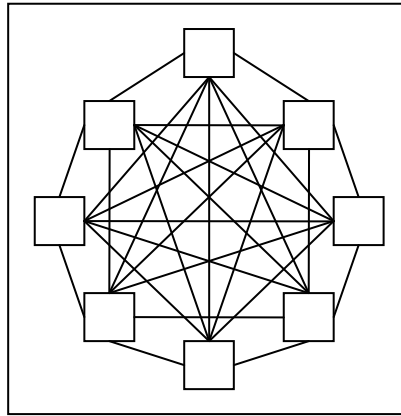


Abbildung 9: Konstellation „jede Person – jede Aufgabe“<sup>98</sup>

Die dritte Konstellation stellt sich in der Form einer Matrix-Organisation dar. Die Qualifikationen der Systemglieder sind weder auf eine einzige Aufgabe beschränkt, noch besitzen sie alle erforderlichen Qualifikationen um jede Aufgabe zu bewältigen. Es wird von überlappenden Qualifikationen gesprochen, die befähigen, mehrere Teilaufgaben zu lösen. Der Vorteil ist in diesem Fall der variable und Einsatz der einzelnen Subsysteme und ihrer Einsatzgebiete. Es kann auf aufkommende Situationen flexibel reagiert werden und Qualifikationen für bestimmte Aufgaben können zusammengefasst werden.<sup>99</sup>

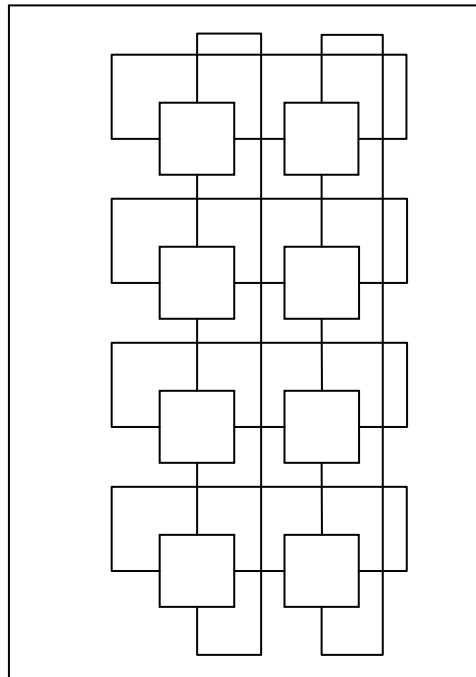


Abbildung 10: Konstellation „jede Person – überlappende Aufgaben“<sup>100</sup>

<sup>98</sup> Siehe: Willke 1998, S.81

<sup>99</sup> Vgl. ebenda, S.81

<sup>100</sup> Siehe: Willke 1998, S.82

Die drei vorgestellten Modelle sind als Basismodelle zu verstehen. Es existieren diverse weitere Facetten von kooperativen Organisationsformen. Vor allem unter dem verschärften Wettbewerbsdruck werden die Basismodelle in neuen Entwicklungen kombiniert und erweitert.

Das hierarchische Organisationsmodell wird durch das Aufkommen immer komplexer werdender Umweltbedingungen den Problemen bei der Lösung von Aufgaben immer weniger gerecht. Der Aufwand und die Kosten für einen fehlerfreien Betrieb der Kommunikation in der hierarchischen Ordnung steigen in einem solchen Maße, dass es für Unternehmen günstiger ist neue Organisationsmodelle und -formen zu nutzen, als in komplexen Systemen weiterhin an alten hierarchischen Formen festzuhalten.<sup>101</sup>

Die wachsende Komplexität lässt sich in sechs Dimensionen festmachen. Die sachliche Dimension bezieht sich auf die Komplexität der genutzten und hergestellten Produkte. Einzelne Personen oder Systeme können allein solche Gegenstände nicht mehr herstellen. Die Problematik zeigt sich dahingehend, dass

insbesondere weitverzweigte Hierarchien versuchen, die sachliche Komplexität ihrer Operationen durch immer monströsere Regelwerke aufzufangen, indem sie die Quantität ihrer Regeln buchstäblich ins uferlose treiben – und sie müssen es nach der Logik der Hierarchie auch, weil alles, was präzise beschrieben und vorgeschrieben werden kann, auch präzise und vorgeschrieben wird, um die unlösbare Aufgabe der Kontrolle wenigstens scheinbar zu lösen.<sup>102</sup>

Die soziale Dimension macht aus, dass für die Lösung von Aufgaben immer mehr soziale Systeme oder Menschen mit speziellen benötigten Kompetenzen zusammenarbeiten und die aufkommende Kommunikation und Interaktion ansteigt.

Die zeitliche Dimension definiert die eigene Zeitlichkeit jedes sozialen Systems. Somit werden komplexe Aufgabenstellungen mit der Beteiligung einer großen Anzahl von sozialen Systemen nur in flexiblen Organisationsformen zu lösen sein, da hierarchische Formen der Dynamik der Zeit und der Koordination der Zeitfenster einzelner sozialer Systeme nicht gerecht werden kann.<sup>103</sup>

Die räumliche Dimension ist anhand von globalisierten Produktionsprozessen am besten zu erklären. Bei diesen muss eine Koordination von der globalisierten bis zur regionalen Ebene erbracht werden.<sup>104</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. ebd., S.81

<sup>102</sup> ebd., S.82

<sup>103</sup> Vgl. ebd., S.83

<sup>104</sup> Vgl. ebd., S.84

In der operativen Dimension spielt die schon weiter oben besprochene Kontingenz eine Rolle. Die gesteigerte Komplexität lässt Akteure in ihren Handlungsstrategien immer unberechenbarer werden. Das Auffangen von Unsicherheit und Risiken aufgrund dieser Handlungsstrategien nimmt immer mehr Ressourcen in Anspruch.<sup>105</sup>

Die sechste und letzte Dimension ist die kognitive Dimension. Hier wird der Anstieg des erforderlichen Wissens für Entscheidungen, Handlungen usw. sowie die Abhängigkeit vom Wissen anderer angesprochen. Vor allem unabhängiges Wissen nimmt eine wichtige Bedeutung ein. Dies bedeutet, dass kein Einfluss auf die Aneignung in Umfang und Tiefe des Wissens besteht:

Bereits gedruckte Bücher machen sich von ihren Autorinnen und Lesern unabhängig, weil kein Autor kontrollieren kann, was seine Leser „verstehen“ werden, und jeder Leser etwas anderes liest. Bücher kumulieren das in ihnen festgehaltene Wissen in labyrinthische Bibliotheken. Sie machen dieses Wissen von den zeitlich/räumlich/sozialen Beschränkungen direkter mündlicher Kommunikation unabhängig und steigern so die Möglichkeiten überraschender Verwendungen des Wissens.<sup>106</sup>

Nach Betrachtung dieser sechs Dimensionen, ist es unausweichlich bei komplexen Aufgabenlösungen aufgrund der sich immer weiter entwickelnden komplexen Umwelt, neue Organisationsformen zu entwickeln und aufgrund des oftmals stark statischen Charakters der hierarchischen Formen immer mehr Abstand von diesen zu nehmen.

---

<sup>105</sup> Vgl. ebd., S.84-85

<sup>106</sup> ebd., S.85

#### 4. Kooperationsformen im deutschen Bibliothekswesen

Kooperative Arbeit im deutschen Bibliothekswesen erlebte seit Beginn des 20. Jahrhunderts einen enormen Anstieg. Anlass für diese Entwicklung war der enorme Anstieg der Buchproduktion im 19. Jahrhundert. Die Bibliotheken trafen dies völlig unvorbereitet.<sup>107</sup> Man versuchte anfangs weiterhin die Bibliotheken, oder deren Bestand, zu komplettieren, also einen universalen Ansatz anzustreben. Doch man erkannte bald, dass eine universale, systematisch aufgestellte Sammlung nicht mehr zeitgemäß war und den Bedürfnissen der Wissenschaft nicht gerecht werden konnte.<sup>108</sup> Es begann eine Phase der Ausbreitung in den Segmenten Instituts- und Universitätsbibliotheken. Dieser Zustand ist bis heute als zweischichtiges Bibliothekssystem in Deutschland vorherrschend.<sup>109</sup> Es gab nur geringfügige Formen der Zusammenarbeit zwischen diesen einzelnen Bibliotheken.

Ab dem Jahr 1882 setzte jedoch Friedrich Althoff neue Impulse für kooperative Arbeit im deutschen Bibliothekswesen. Er brachte zahlreiche und zukunftssträchtige Initiativen auf den Weg, die noch heute im Bibliothekswesen als Ergebnisse seines Schaffens anzutreffen sind. Vor allem die Aufnahme des humboldtschen Organismus-Gedankens und dessen Übertragung auf die preußischen Bibliotheken prägten sein Handeln. Dieser Gedanke favorisierte eine koordinierte Zusammenarbeit statt isoliert arbeitender Segmente innerhalb des Bibliothekswesens.<sup>110</sup> Gründe und Voraussetzungen für weitere Impulse waren neue Kommunikationsmöglichkeiten, wie das Phänomen Telegrafie aber auch die Transportmöglichkeiten durch die Eisenbahn, die einen größeren Umfang des Kontakts und des Austausches ermöglichten. Zudem entstand ein höherer Leistungsdruck durch die staatliche Verwaltung, die mehr Leistung bei gleichzeitiger Kostensenkung und größerer Ausschöpfung der Kapazitäten forderte. Dies erfolgte zu einer Zeit, in der das Bibliothekswesen ohnehin vielfältigen Herausforderungen und Entwicklungen in Gesellschaft, Wissenschaft und Wirtschaft zu begegnen hatte. Althoff verstand es, auf verschiedenen Ebenen des Bibliothekswesens kooperative Arbeitsweisen einzuführen. Wir werden dies bei der Darstellung der einzelnen Kooperationsebenen nachvollziehen.

Nach den wirtschaftlichen Schwierigkeiten infolge des Ersten Weltkriegs und den immensen Bestandsverlusten nach dem Zweiten Weltkrieg sah sich das Bibliotheks-

---

<sup>107</sup> Vgl. Jochum, Uwe: Kleine Bibliotheksgeschichte, Stuttgart 2007, S.134.

<sup>108</sup> Vgl. ebd., S.136

<sup>109</sup> Vgl. ebd., S.138

<sup>110</sup> Vgl. Schmitz, Wolfgang: Deutsche Bibliotheksgeschichte, Bern 1984, S.123



wesen geradezu genötigt, weitere Wege der Kooperation gehen zu müssen, um seinem Auftrag der Literatur- und Informationsversorgung nachzukommen.

Die Grundlage für die weitere Entwicklung der Bibliothekskooperation nach dem Zweiten Weltkrieg legte 1964 der Wissenschaftsrat mit der „Empfehlung zum Ausbau der wissenschaftlichen Bibliotheken“.<sup>111</sup> Er beschäftigte sich mit der grundsätzlichen Strukturierung des wissenschaftlichen Bibliothekswesens einerseits, und gab andererseits Empfehlungen für einzelne Bibliotheken sowie Etatmodelle für Hochschulbibliotheken.

Die tatsächlich wegweisende und für das gesamte Bibliothekswesen geltende Innovation war der Bibliotheksplan 1973. Dieser Plan kann als Meilenstein in der Geschichte des deutschen Bibliothekswesens bezeichnet werden. Nicht umsonst wird dieser Plan häufig als „Magna Charta“ des deutschen Bibliothekswesens bezeichnet.<sup>112</sup> Im durch die Deutsche Bibliothekskonferenz erstellten Plan wurde erkannt, dass nur durch „[...]ein alle Bibliothekseinheiten und -typen umfassendes Netz mit Durchlässigkeit zum Dokumentationswesen [...] die volle Funktionsfähigkeit der Bibliotheken“<sup>113</sup> gesichert werden kann. Man stellte fest, dass „die ständig steigenden Anforderungen auf allen Gebieten der allgemeinen Bildung, der beruflichen Aus- und Fortbildung, der Forschung und Lehre [...] eine ununterbrochene Weiterbildung zwingend notwendig“<sup>114</sup> macht. Diese Anforderungen

können nur erfüllt werden, wenn Literatur aller Art, die auch in Zukunft Grundlage des Lernens sein wird, und Informationsmittel für jedermann an jedem Ort erreichbar sind. Grenzen, die hierbei von der Zweckbestimmung einer einzelnen Bibliothek gesetzt werden, sind durch die Kooperation aller bibliothekarischen Einrichtungen unter Einschluß technischer Mittel zu überwinden.<sup>115</sup>

Man kam also zur Einsicht, dass nur ein Netz aller Bibliotheken, der wissenschaftlichen wie der öffentlichen, die Befriedigung des Informationsbedürfnisses der Bevölkerung in der Zukunft leisten konnte. Die traditionelle Trennung zwischen öffentlichen und wissenschaftlichen Bereich wurde somit gelockert.

---

<sup>111</sup> Vgl. Seefeldt, Jürgen/ Syré, Ludger: Portale zu Vergangenheit und Zukunft – Bibliotheken in Deutschland, Hildesheim 2003, S.79

<sup>112</sup> Vgl. Plassmann, Engelbert/ Seefeldt, Jürgen: Das Bibliothekswesen der Bundesrepublik Deutschland – Ein Handbuch, Wiesbaden 1999, S.206

<sup>113</sup> Deutsche Bibliothekskonferenz: Bibliotheksplan 1973 – Entwurf eines umfassenden Bibliotheksnetzes für die Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1973, S.10

<sup>114</sup> ebd., S.9

<sup>115</sup> ebd., S.10

Das Netz gründete sich auf vier Stufen, die den abgestuften Bedarf in der Bevölkerung repräsentieren sollten:

1. Unmittelbare Deckung des wiederkehrenden Bedarfs (Grundversorgung)
2. höherer Bedarf auf allen Gebieten (gehobener Bedarf)
3. vollständige Bereitstellung wissenschaftlich relevanter deutschsprachiger Monographien und kritische Auswahl ausländischer Literatur (spezialisierter Bedarf)
4. Bereitstellung von umfassenden Literaturbeständen aller Wissenschaftsgebiete inklusiv hochspezieller Forschungsliteratur für die allgemeine überregionale Literatur- und Informationsversorgung, sowie dokumentarisches Material des In- und Auslands (hochspezialisierter Bedarf)<sup>116</sup>

1993 wurde dieses System den Gegebenheiten nach der deutschen Einheit angepasst und als Bibliotheksplan '93 neu definiert.<sup>117</sup> Das Spartendenken in öffentlichen und wissenschaftlichen Bereich sollte nun der Vergangenheit angehören.<sup>118</sup>

Kritisch betrachtet wurden die Wirkung nach Außen in die Gesellschaft sowie der geringe Druck auf die Politik. Letzteres lag vor allem an der Nichtbeteiligung politischer Entscheidungsträger an den Bibliotheksplänen '73 und '93. Zudem sei „[...] der Plan jedoch zu eng konzipiert und vermischt in unklarer Weise Beschreibung eines IST-Zustands, bibliothekspolitische Forderung und fachliche SOLL-Aussagen; der übergreifende Aspekt der Integration in den Informationssektor fehlt.“<sup>119</sup>

## **4.1 Typologie**

### **4.1.1 Interne Kooperation**

Interne Kooperation wird hier als Zusammenarbeit innerhalb des Bibliothekswesens und zwischen seinen Akteuren gesehen. In den folgenden Punkten ist es das Ziel, die innerbibliothekarische Kooperation in ihren Facetten anhand von Beispielen darzustellen. Diese Auswahl kann keinesfalls als vollständig im Sinne aller kooperativen Aktivitäten, sondern muss als exemplarisch betrachtet werden. Es ist eine Auswahl

---

<sup>116</sup> Vgl. Plassmann/ Seefeldt 1999, S.208

<sup>117</sup> Vgl. Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland – Eine Einführung – Plassmann, Engelbert/ Rösch, Hermann/ Seefeldt, Jürgen/ Umlauf, Konrad, Wiesbaden 2006, S.107

<sup>118</sup> Vgl. Plassmann/ Seefeldt 1999, S.207

<sup>119</sup> Plassmann/ Rösch/ Seefeldt/ Umlauf 2006, S.108

aus der Vielfalt der Kooperationsformen, um die Bandbreite bibliothekarischer Zusammenarbeit in Deutschland zu dokumentieren.

#### 4.1.1.1 Sammlung/Bestandsaufbau

Als Vorläufer kooperativen Bestandsaufbaus kann die Maßnahme Friedrich Althoffs von 1891 verstanden werden. In diesem Jahr wurde durch einen Erlass auf Betreiben von Althoff verfügt, dass es Absprachen und Koordinierung bei Zeitschriftenabonnements und dem Erwerb teurer Werke zwischen Instituts- und Universitätsbibliotheken geben sollte. Diese Koordinierung sollte durch Gesamtkataloge der universitären Bestände gefördert werden.<sup>120</sup> Doch diese Initiative zeigte aufgrund fehlender Zwangsmaßnahmen und dem fehlenden Willen der Beteiligten keinen großen Erfolg.<sup>121</sup>

Eine weitere bibliothekarische Erfindung Althoffs, der deutsche Leihverkehr, wurde zu einer Erfolgsgeschichte. Karl Dziatzko, Direktor der Universitätsbibliothek Göttingen, empfahl Friedrich Althoff Sammelschwerpunkte festzulegen und gab den Vorschlag, immer zwei räumlich nahe beieinander liegende Bibliotheken durch Leihverkehr miteinander zu verbinden. Dies geschah dann beispielsweise bei den Universitätsbibliotheken Göttingen und Marburg oder Bonn und Münster. 1910 kam es zu Reformmaßnahmen des preußischen Leihverkehrs und es wurden alle Universitätsbibliotheken eingegliedert, die auf diese Weise untereinander und miteinander agierten. Weiterhin wurde die lange Diskussion um die Sammelschwerpunkte durch die Einführung beendet. Man legte die Sammelschwerpunkte nach den vorhandenen Beständen und der geographischen Lage fest, beispielsweise Münster als Schwerpunkt für niederländische oder Kiel für nordische Literatur.<sup>122</sup>

Dieser Sondersammelgebietsplan wurde nach dem Zweiten Weltkrieg durch die DFG<sup>123</sup> wieder aufgegriffen.<sup>124</sup> Der neue Sondersammelgebietsplan sollte gewährleisten, dass ausländische, wissenschaftlich relevante Literatur wenigstens mit einem Exemplar in Deutschland verfügbar sei. Insgesamt sind über 40 wissenschaftliche

---

<sup>120</sup> Vgl. Schmitz 1984, S.137

<sup>121</sup> Vgl. ebd.

<sup>122</sup> Vgl. ebd., S.169-170

<sup>123</sup> In Fortsetzung der Tradition der vor dem Zweiten Weltkrieg gegründeten *Notgemeinschaft der Deutschen Wissenschaft* ist die *Deutsche Forschungsgemeinschaft* 1949 wiederaufgebaut worden. Ihr Auftrag ist die Wissenschaft in all ihren Bereichen zu fördern. Sie wird von Bund und Ländern finanziert. Bibliotheken spielen in dem Maße eine Rolle, da sie wichtige Infrastruktureinrichtungen für die Forschung darstellen. Deshalb werden wissenschaftliche Bibliotheken von der DFG gefördert.

Vgl. [www.dfg.de](http://www.dfg.de) (Stand: 26.08.2009)

<sup>124</sup> Vgl. Seefeldt/ Syré 2003, S.82

Bibliotheken, von Staats- über Universitäts- und Spezialbibliotheken, in ein kooperatives System mit 120 Sammelschwerpunkten eingebunden. Diese definierten Schwerpunkte können fachlicher wie regionaler Natur sein.<sup>125</sup> Die großen Fachgebiete sind auf die drei zentralen Fachbibliotheken verteilt.<sup>126</sup> Die weiteren Sammelgebiete sind durch diverse Universitäts- und Spezialbibliotheken abgedeckt.

Seit 1998 wird durch die DFG das Programm der Virtuellen Fachbibliotheken finanziert. Diese werden von den Bibliotheken geführt, die auch den passenden Sammel-schwerpunkt tragen. Aufgabe ist es, den Zugang zu relevanten Internetquellen, sowie anderen Dokumenten in digitaler Form und fachlichen Online-Katalogen bereitzustellen. Der Aufbau der einzelnen Fachportale ist nach einer mittlerweile mehr als achtjährigen Förderphase abgeschlossen. Einige Portale befinden sich noch in der Projekt- oder Antragsphase.<sup>127</sup> Jedoch sind durch das Ausbleiben der Fördermittel unvermittelt Probleme der weiteren Finanzierung und Wartung sowie des Regelbetriebs und der innovativen Entwicklung und Einbettung neuer Technologien aufgetreten.<sup>128</sup> Weiterhin wird auch Kritik hinsichtlich der Heterogenität der einzelnen Virtuellen Fachbibliotheken geäußert. Durch deutliche Unterschiede im Erscheinungsbild und den einzelnen eingebetteten Modulen wird dem Nutzer kein leichter Einstieg in verschiedene Virtuelle Fachbibliotheken gemacht.<sup>129</sup> Gründe für diese Unterschiede liegen vor allem im Nichtvorhandensein eines Masterplans mit Regeln zum Aufbau der einzelnen Portale, was am Anfang der Förderung durch die DFG nicht bedacht wurde.<sup>130</sup>

Um den Problemen der strukturellen Differenzen der Virtuellen Fachbibliotheken Einhalt zu gebieten, wurden mehrere Instrumente zur Lösung entwickelt. Als Beispiel kann Academic Link Share genannt werden. Dabei handelt es sich um ein Werkzeug, welches zur Erschließung von Internetquellen im Verbund und als Wis-

---

<sup>125</sup> Die Sammelschwerpunkte sind im Internet auf der Seite des Informationsdienstes WEBIS zu finden. Vgl. <http://webis.sub.uni-hamburg.de/> (Stand: 26.08.2009)

<sup>126</sup> Die ZB Med in Köln für das Fach Medizin, die TIB in Hannover für den Bereich Naturwissenschaften sowie die ZBW in Kiel für die Wirtschaftswissenschaften

<sup>127</sup> Vgl. Buck, Tobias: Gemeinsam oder einsam. Technische Innovation durch Kooperation beim Betrieb Virtueller Fachbibliotheken. In: Kooperation versus Eigenprofil? 31. Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V. Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband – Flitner, Ursula/ Warmbrunn, Jadwiga/ Warmbrunn, Jürgen (Hrsg.), Karlsruhe 2008, S.69

<sup>128</sup> Vgl. ebd.

<sup>129</sup> Vgl. ebd., S.75

<sup>130</sup> Vgl. Pianos, Tamara: ViFaSys – Angebot und Nutzung der Fachportale im vascoda-Kontext. In: Kooperation versus Eigenprofil? 31. Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V. Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband – Flitner, Ursula/ Warmbrunn, Jadwiga/ Warmbrunn, Jürgen (Hrsg.), Karlsruhe 2008, S.301

sens- und Erfahrungsaustausch und für die Nachnutzung anderer Module der Virtuellen Fachbibliotheken eingesetzt wird.<sup>131</sup>

Um einen übersichtlichen und interdisziplinären Zugang für Wissenschaftler und Studierende zu gewährleisten, sollen alle Virtuellen Fachbibliotheken über das gemeinsame Portal vascoda<sup>132</sup> gebündelt werden. Auch hier gab und gibt es Schwierigkeiten, weshalb für den weiteren Ausbau, beispielsweise von Personalisierungsdiensten, eine weitere Förderung durch die DFG bewilligt wurde.<sup>133</sup>

Als Beispiel für die Kooperation im öffentlichen Bibliothekswesen im Bereich Sammlung und Bestandsaufbau soll nun die Lektoratskooperation vorgestellt werden. Die Lektoratskooperation existiert seit 1976. Ihre Aufgabe ist die Sichtung des Medienmarkts mit seinen Neuerscheinungen. Es soll eine Auswahl derjenigen Medien erfolgen, die für den Bereich der öffentlichen Bibliotheken relevant sind. Das Ziel der Kooperation ist es, Mehrfacharbeit bei der Auswahl zu vermeiden. Sie „verbindet die Vorteile einer dezentralen, praxisnahen Marktsichtung mit der Effizienz eines zentral organisierten Besprechungssystems.“<sup>134</sup>

Beteiligte an der Lektoratskooperation sind der Deutsche Bibliotheksverband e.V. (DBV)<sup>135</sup> mit circa 70 Lektoren aus 60 Bibliotheken, der Berufsverband Information Bibliothek e.V. (BIB).<sup>136</sup> mit ungefähr 260 Rezensenten und die ekz.bibliotheksservice GmbH<sup>137</sup> als zentrale Koordinationsstelle mit einem mehrköpfigen Lektorat.<sup>138</sup> Die Rezensionen werden von der ekz als „Informationsdienste“ vertrieben und können von Bibliotheken abonniert werden. Sie sind in unterschiedlichen Abstufungen, abgestimmt auf die Größe der Bibliotheken, erhältlich.<sup>139</sup> Diese sind von vielfachem Nutzen für die öffentlichen Bibliotheken. Sie erhalten durch die Informationsdienste Empfehlungen und Auskünfte für den Aufbau des eigenen Bestandes und können zudem noch Fremdleistungen, wie Titelaufnahmen und Schlag-

---

<sup>131</sup> Vgl. Meyer, Thorsten: Academic Link Share – Kooperative Erschließung von elektronischen Ressourcen. In: Kooperation versus Eigenprofil? 31. Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V. Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband – Flitner, Ursula/ Warmbrunn, Jadwiga/ Warmbrunn, Jürgen (Hrsg.), Karlsruhe 2008, S.250-251

<sup>132</sup> Vgl. [www.vascoda.de](http://www.vascoda.de) (Stand: 26.08.2009)

<sup>133</sup> Vgl. <http://vascoda.wordpress.com/2008/12/19/vascoda-2010/> (Stand: 26.08.2009)

<sup>134</sup> Vgl. Seefeldt/ Syré 2003, S.85

<sup>135</sup> Vgl. [www.bibliotheksverband.de](http://www.bibliotheksverband.de) (Stand: 26.08.2009)

<sup>136</sup> Vgl. <http://www.bib-info.de/index.html>

<sup>137</sup> Vgl. [www.ekz.de](http://www.ekz.de) (Stand: 26.08.2009)

<sup>138</sup> Vgl. Plassmann/ Rösch/ Seefeldt/ Umlauf 2006, S.125

<sup>139</sup> Vgl. Seefeldt/ Syré 2003, S.86

wörter der Deutschen Bibliothek und Notationen der gebräuchlichen Aufstellungssystematiken von Öffentlichen Bibliotheken, nutzen.<sup>140</sup>

Oftmals werden Aktualität und Schnelligkeit der Informationsdienste kritisch gesehen. Dies liegt vor allem an der Organisation der komplexen Zusammenarbeit, die trotz moderner Kommunikationsmöglichkeiten immer noch einen erheblichen Aufwand bedeutet<sup>141</sup>

#### **4.1.1.2 Erschließung**

Die wichtigste Voraussetzung für eine Zusammenarbeit auf dem Gebiet der Erschließung, bei Formal- wie Sacherschließung, ist die Erstellung der Kataloge der Bibliotheken mit untereinander abgestimmten Regeln. Mit den Regeln für die Alphabetische Katalogisierung (RAK) und den Regeln für die Schlagwortkatalogisierung (RSWK) liegen Regelwerke vor, die von wissenschaftlichen wie von den öffentlichen Bibliotheken genutzt werden. Die Regelwerke werden unterstützt durch diverse Normdateien, wie die Gemeinsame Körperschaftsdatei (GKD), die Personennamendatei (PND) und die Schlagwortnormdatei (SWD). Die Regelwerke sowie die aufgebauten Normdateien gelten als Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb des Bibliothekswesens.

Durch das von der Deutschen Bibliothek in Frankfurt am Main erstellte Maschinelle Austauschformat für Bibliotheken (MAB) wurde die Basis für die Nutzung der Katalogdaten der einzelnen Bibliotheken untereinander gestellt. Dieses Austauschformat ist die Grundlage für die Nutzung von Fremddaten anderer Bibliotheken bei der Katalogisierung von Neuerwerbungen. Um diese mögliche Nutzung für alle Bibliotheken zu realisieren, wurden in den 1970er Jahren regionale Verbundsysteme aufgebaut. Es existieren sechs große Bibliotheksverbünde

- der Gemeinsame Bibliotheksverbund (GBV) für die Regionen Bremen, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen, Sachsen-Anhalt, Schleswig-Holstein und Thüringen
- der Kooperative Bibliotheksverbund Berlin-Brandenburg (KOBV) für die Regionen Berlin und Brandenburg
- der HBZ-Verbund für die Regionen Nordrhein-Westfalen und Rheinland Pfalz (unter Ausschluss der Region Rheinhessen mit Mainz und Worms)

---

<sup>140</sup> Vgl. Plassmann/ Rösch/ Seefeldt/ Umlauf 2006, S.125

<sup>141</sup> Vgl. Seefeldt/ Syré 2003, S.86

- das hessische Bibliotheks-Informationssystem (HeBIS) für die Region Hessen (mit Kooperationspartner Rheinhessen in Rheinland-Pfalz)
- der Südwestdeutsche Bibliotheksverbund (SWB) für die Region Baden-Württemberg, Saarland und Sachsen
- der Bibliotheksverbund Bayern (BVB) für die Region Bayern

Im Karlsruher Virtuellen Katalog (KVK) werden alle regionalen Kataloge, bei denen die Schwierigkeit der unterschiedlich genutzten Bibliothekssoftware (drei Verbünde nutzen OCLC PICA, die anderen drei ALEPH) besteht, zu einem virtuellen Gesamtkatalog zusammengefügt.

Mittlerweile existieren direkte Kooperationen zwischen Bibliotheksverbünden, wie die strategische Allianz zwischen BVB und KOBV zeigt.<sup>142</sup> Hier werden bestimmte Projekte und der Aufbau einer gemeinsamen Verbunddatenbank durchgeführt.<sup>143</sup>

#### 4.1.1.3 Informationsvermittlung

Im Bereich der kooperativen Informationsvermittlung haben sich mehrere Unternehmungen und Projekte als praktikabel erwiesen.

RABE<sup>144</sup> kann man als eine der ersten institutionalisierten Einrichtungen auf diesem Gebiet ansehen. RABE bezeichnet eine Mailingliste, bei der (Auskunfts-) Bibliothekare Anfragen stellen können, die durch ihre eigenen Informationsmöglichkeiten (Bestand, Internetrecherche etc.) nicht erfüllt werden konnten. Die Anfragen werden von anderen Beteiligten der Mailingliste beantwortet. Die Liste wurde 1998 von diversen Bibliotheken<sup>145</sup> ins Leben gerufen. 1999 waren schon 600 Nutzer eingeschrieben und tauschten monatlich circa 150 Emails aus.<sup>146</sup> Der Vorteil von RABE ist die uneingeschränkte Erreichbarkeit. Es bietet eine zeitlich und räumlich höhere Flexibilität (wenn man vom virtuellen Raum absieht). RABE kann als indirekte Informationsvermittlung für den Nutzer betrachtet werden, da hier die Mailingliste als Zwischenmedium fungiert.

---

<sup>142</sup> Vgl. [http://www.kobv.de/strategische\\_allianz\\_bvb\\_kobv.html](http://www.kobv.de/strategische_allianz_bvb_kobv.html) (Stand: 26.08.2009)

<sup>143</sup> Vgl. ebd.

<sup>144</sup> Recherche und Auskunft in bibliothekarischen Einrichtungen

<sup>145</sup> Stadtbibliotheken Köln, Wuppertal und Altena, der Stadt- und Landesbibliothek Dortmund, das Hochschulbibliotheksnetz Köln, die Zentral- und Landesbibliothek Berlin/Amerika-Gedenkbibliothek sowie die Universitätsbibliotheken Dortmund und Oldenburg

<sup>146</sup> Vgl. Daniel, Frank: RABE - die Diskussionsliste mit Antworten für alle Auskunftsfragen

In: Bücher, Bytes und Bibliotheken. 4. InetBib-Tagung, 3. - 6. März. - Dortmund, 1999. S. 112-117 und Daniel, Frank/ Ulrich, Paul S.: Frag' nach bei RABE! - eine Mailingliste für Auskunftsbibliothekare. In: BuB (Buch und Bibliothek), 1999 Heft 5, S.322-324

Eine weitere kooperativ-bibliothekarische Einrichtung kann als Auskunftsvorbund mit direkter Informationsvermittlung für den Nutzer verstanden werden: Die Deutsche Internetbibliothek<sup>147</sup>.

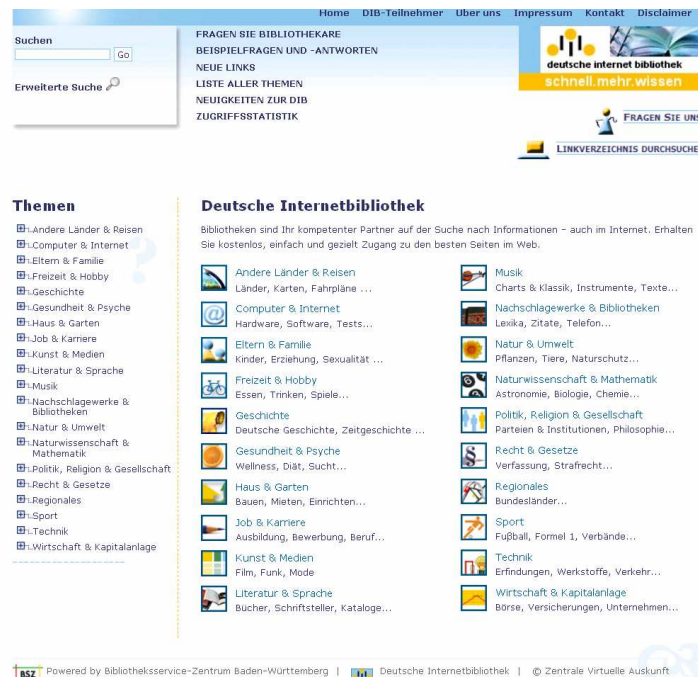


Abbildung 11: Startseite der Deutschen Internetbibliothek

Anfang 2003 wurde das Projekt durch die Partner DBV, die Bertelsmann Stiftung und die SISIS Informationssysteme GmbH ins Netz gestellt. Es beinhaltet einen kommentierenden und nach bibliothekarischen Grundsätzen kooperativ erschlossenen Link-Katalog sowie einen integrierten bundesweiten E-Mail-Auskunftsdienst. Hier können sich Nutzer Fragen direkt beantworten lassen, indem sie in einem Webformular Themengebiet und Verwendungszweck sowie ihre E-Mail-Adresse eintragen. Diese Frage wird dann zur zuständigen Bibliothekengruppe weitergeleitet.<sup>148</sup> Mittlerweile ist es so, dass eine gewisse Freiheit bei der Zahl der Fragen und der angefragten Themengebiete für die Bibliotheken vorhanden ist.<sup>149</sup>

Für den Link-Katalog wurde der Kooperationsverbund in Kompetenzzentren unterteilt. Jedes Kompetenzzentrum übernimmt eines der 20 Themenfelder und ist für diesen Bereich im Link-Katalog zuständig. Die einzelnen Kompetenzzentren beste-

<sup>147</sup> <http://www.internetbibliothek.de/dib1/> (Stand: 26.08.2009) Vgl. Abbildung 11

<sup>148</sup> Vgl. Plassmann/ Rösch/ Seefeldt/ Umlauf 2006, S.113

<sup>149</sup> Vgl. <http://www.internetbibliothek.de/dib1/> (Stand : 26.08.2009)



hen aus drei bis vier Bibliotheken.<sup>150</sup> Mittlerweile nehmen 62 öffentliche, wie auch einige wissenschaftliche Bibliotheken an dieser Kooperation teil, die in einer Teilnehmerliste einsehbar sind.<sup>151</sup> Im Jahr 2006 waren noch 90 Bibliotheken an dieser Kooperation beteiligt.<sup>152</sup> Seit dem Ende der Förderung 2008 durch die Bertelsmann Stiftung und den DBV wird der Regelbetrieb durch das BSZ<sup>153</sup> organisiert.

#### **4.1.1.4 Vermittlung von Informationskompetenz**

Im Zusammenhang mit den alarmierenden Ergebnissen der PISA- und der SteFi-Studie – die Studien stellten bei Schülern sinkende Bildungsstandards und bei Studenten mangelhaften Fähigkeiten im Umgang mit digitalen Medien fest – wurde eine Verbesserung der allgemeinen Informationskompetenz gefordert.<sup>154</sup> Um diese Verbesserung zu bewerkstelligen „...muss die Bibliothek in Kooperation mit anderen Einrichtungen der Hochschule Rechnung tragen.“<sup>155</sup> Der Wissenschaftsrat sieht die Kooperation somit als zwingend notwendig an und ist

der Auffassung, dass der von den Nutzern erwartete offene Zugang zu digitalen Informationen und die effektive Informationsumgebung als Werkzeug für die eigene Forschungsarbeit entscheidend davon abhängig ist, in welchem Maße die wissenschaftliche Informationsversorgung durch nationale und internationale Arbeitsteilung und Kooperation geleistet werden wird und sich in hohem Maß an einer technischen Standardisierung und internationalen Harmonisierung orientiert.<sup>156</sup>

Dieser Aufforderung zur Zusammenarbeit bei der Vermittlung von Informationskompetenz ist seither in verschiedenen Projekten Folge geleistet worden.

Im Jahre 2002 hat sich in Nordrhein-Westfalen die Arbeitsgemeinschaft Informationskompetenz NRW gegründet, um sich des Themas anzunehmen. Der Fokus der bibliothekarischen Arbeit an den wissenschaftlichen Bibliotheken sollte sich nun auf die Vermittlung von Informationskompetenz richten. Dies sollte durch hohe Effi-

---

<sup>150</sup> Vgl. Voigt, Kristine: Ein Jahr Deutsche Internetbibliothek – Erfahrungen aus der Leipziger Stadtbibliothek. In: Ruppelt, Georg/ Beger, Gabriele (Hrsg.): Information macht Bildung – Zweiter Gemeinsamer Kongress der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (BDB) und der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis e.V. (DGI) Leipzig, 23. bis 26. März 2004, Wiesbaden 2004, S.345

<sup>151</sup> Vgl. <http://www.internetbibliothek.de/dib1/> (Stand: 26.08.2009)

<sup>152</sup> Vgl. Nitzschner, Holger/ Flemming, Arnd: Der Ausbau der Deutsche Internetbibliothek zu einem Netzwerk öffentlicher und wissenschaftlicher Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst 40, 2006, H.5, S.598

<sup>153</sup> Bibliotheksservice-Zentrum Baden-Württemberg

<sup>154</sup> Vgl. Plassmann/ Rösch/ Seefeldt/ Umlauf 2006, S.205

<sup>155</sup> Vgl. Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur digitalen Informationsversorgung durch Hochschulbibliotheken., Greifswald 2001, S.36

<sup>156</sup> ebd., S.49

zienz in der Ressourcenauslastung erbracht und gefördert werden.<sup>157</sup> Als Ziel wurde nicht ausgegeben, ein einzelnes Konzept für alle beteiligten Bibliotheken zu entwickeln, sondern Anregungen zu schaffen, damit jede Bibliothek zu ihrem eigenen, für sich geeigneten Modell findet. Es wurden vier Ziele vereinbart:

- Unterstützung von Bibliotheken durch konkrete Empfehlungen und praktische Vorarbeiten
- Effizienzsteigerung durch Zusammenarbeit, Erfahrungsaustausch und Benchmarking
- Professionalisierung (Didaktik/Methodik, Marketing, Strategie)
- überregionale Zusammenarbeit

So wurden Instrumente entwickelt, die auch außerhalb von Nordrhein-Westfalen praktisch umgesetzt werden.<sup>158</sup> Die überregionale Entwicklung ist vor allem auf die, zur AG Informationskompetenz parallel entstandene Plattform zurückzuführen.<sup>159</sup> Anfangs wurde die Plattform von der Universitätsbibliothek Bonn geführt, jedoch wurde beispielsweise der Umfang der Datenbank immer unüberschaubarer sodass deren Pflege nicht mehr allein durch die ULB Bonn weitergeführt werden konnte. Mittlerweile arbeiten mehrere Partner kooperativ, um die Plattform zu pflegen, zu warten und aktuell zu halten.<sup>160</sup> Unter diesen Partnern sind weitere Arbeitsgemeinschaften zur Verbesserung der Informationskompetenz aus anderen Bundesländern, die Universitätsbibliothek München, die die technische Seite übernimmt, die Universitätsbibliothek Kaiserslautern, die das Glossar betreut sowie die DINI-AG 'E-Kompetenzen'<sup>161</sup>.

---

<sup>157</sup> Vgl. <http://www.informationskompetenz.de/regionen/nordrhein-westfalen/> (Stand: 26.08.2009)

<sup>158</sup> Vgl. ebd.

<sup>159</sup> Vgl. <http://www.informationskompetenz.de/> (Stand : 26.08.2009)

<sup>160</sup> Vgl. <http://www.informationskompetenz.de/chronik-der-plattform/> (Stand : 26.08.2009)

<sup>161</sup> Deutsche Initiative für Netzwerkinformation e.V. Vgl. [www.dini.de](http://www.dini.de) (Stand: 26.08.2009)



Abbildung 12: Startseite der Plattform [www.informationskompetenz.de](http://www.informationskompetenz.de)<sup>162</sup>

Zur Fortbildung und zum Meinungsaustausch werden zudem in regelmäßigen Abständen Workshops in den einzelnen Regional-Arbeitsgemeinschaften angeboten, deren Ergebnisse publiziert werden sowie auf der Plattform für die Allgemeinheit zugänglich sind.<sup>163</sup>

#### 4.1.1.5 Bewahrung

Bis in das 20. Jahrhundert war in Deutschland aufgrund der Nichtexistenz einer Nationalbibliothek keine Dokumentation der erschienen Schriften seit Anfang des Buchdrucks vorhanden. Die Erstellung einer retrospektiven Nationalbibliographie wurde zu keiner Zeit als ernsthaftes Projekt ins Auge gefasst.<sup>164</sup>

Als Kompensation werden Projekte angesehen, die Bestände aus bestimmten Jahrhunderten verzeichnen. Als Beispiel für kooperative Arbeit können das Verzeichnis der im deutschen Sprachbereich erschienen Drucke des 16. Jahrhunderts (VD16) und

<sup>162</sup> Vgl. [www.informationskompetenz.de](http://www.informationskompetenz.de) (Stand: 26.08.2009)

<sup>163</sup> Vgl. Vermittlung von Informationskompetenz - 2. Workshop der nordrhein-westfälischen Bibliotheken - Organisiert von der AG Informationskompetenz der Arbeitsgemeinschaft der Universitätsbibliotheken NRW und dem Hochschulbibliothekszentrum NRW – Nilges, Annemarie/ Schirra, Doris/ Stadler, Uwe/ Thiel, Anneke. In: Bibliotheksdienst 38,2004, H.3

<sup>164</sup> Vgl. Seefeldt/ Syré 2003, S.90

das Verzeichnis der im deutschen Sprachbereich erschienen Drucke des 17. Jahrhunderts (VD17) genannt werden.

VD 16 war ein Gemeinschaftsprojekt der Bayrischen Staatsbibliothek, der Herzog August Bibliothek Wolfenbüttel sowie ab 1990 der Universitäts- und Forschungsbibliothek Erfurt/Gotha. Im Zeitraum von 1969 bis 1999 entstand durch die Förderung der DFG ein Nachweisinstrument, welches ein erstes Segment zu einer Nationalbibliographie darstellt. Das VD 16 ist als Datenbank und als Buchausgabe vorhanden. Die Datenbank wird laufend durch Besitznachweise und Titelmeldungen noch nicht vorhandener Werke angereichert.<sup>165</sup>

VD 17 ist das zweite Projekt, welches ein weiteres retrospektives Segment der Nationalbibliographie darstellt. Diese Gemeinschaftsunternehmung wird unter der Führung der Bayrischen Staatsbibliothek von neun wissenschaftlichen Universalbibliotheken getragen. Auch dieses Projekt wird finanziell von der DFG unterstützt. Es werden alle Werke berücksichtigt, die zwischen 1600 und 1699 in deutscher Sprache verfasst oder, unabhängig von der Sprache, auf (ehemals) deutschsprachigem Gebiet gedruckt und verlegt wurden.<sup>166</sup>

#### **4.1.2 Externe Kooperation**

In diesem Abschnitt werden Kooperationen von Bibliotheken mit externen, nichtbibliothekarischen Partnern vorgestellt. Das Spektrum der Partner reicht von der öffentlichen Institution bis zum privatwirtschaftlichen Weltkonzern.

Zweck dieser Kooperationen ist die Erfüllung und Verbesserung ihrer Aufgaben, beispielsweise der Informationsvermittlung, aber auch Präsenz in der Öffentlichkeit zu zeigen sowie Image und Attraktivität zu verbessern. Die Formen der externen Kooperationen reichen von kleinen Projekten bis zu Unternehmungen, die global wahrgenommen werden. Im Folgenden soll diese Bandbreite anhand einiger Beispiele dargestellt werden.

Exemplarisch für die niedrigste Kooperationsstufe kann die Stadtbücherei Gerlingen genannt werden. Hier wird jeden Samstag in den Räumen der Bücherei für zwei Stunden den Bürgern durch Mitarbeiter des Bürgerbüros deren komplette Dienstleistungspalette angeboten.<sup>167</sup> So können Besucher der Stadtbücherei beim Besuch der

---

<sup>165</sup> Vgl. [www.vd16.de](http://www.vd16.de) (Stand: 26.08.2009)

<sup>166</sup> Vgl. [www.vd17.de](http://www.vd17.de) (Stand: 26.08.2009)

<sup>167</sup> Vgl. <http://www.gerlingen.de/servlet/PB/menu/1110487/index.html> (Stand: 26.08.2009)

Stadtbibliothek parallel in einem Gebäude Dienstleistungen wahrnehmen, die für sie sonst Mehrfachwege bedeuten würden.

Um den Bibliotheksnutzern klassische Musik näher zu bringen, ist die Duisburger Stadtbibliothek eine Kooperation mit der Duisburger Philharmonie eingegangen.<sup>168</sup>

Man wünscht sich von beiden Seiten eine höhere Aufmerksamkeit durch die jeweiligen Besucher auf die andere Einrichtung. Es wird erwartet, dass gerade der Anteil an jungen Besuchern der Philharmonie steigen wird. Unterstützt werden soll dies einerseits durch ausliegende Werbemittel in der Bibliothek und andererseits durch regelmäßige musikalische Auftritte und Darbietungen von Mitgliedern der Philharmonie. Vor allem sollen Kinder für klassische Musik begeistert werden, was mit entsprechend ausgerichteten Programmen<sup>169</sup> gefördert werden soll.

Um die Lese- und Informationskompetenz von Dortmunder Schülern zu steigern und dies auch für einen längerfristigen Zeitraum zu praktizieren haben die Stadt- und Landesbibliothek Dortmund mit dem Schulverwaltungsamt einen Rahmenvertrag für alle Dortmunder Schulen geschlossen. Ziel ist

insbesondere vor dem Hintergrund der Ergebnisse der PISA-Studie, die Entwicklung und Förderung der Lese- und Informationskompetenz von Schülerinnen und Schülern an Allgemeinbildenden Schulen. Die Öffentlichen Bibliotheken sollen dabei zu unverzichtbaren und verlässlichen Bildungspartner für die Schulen werden. Bibliotheken und Schulen sollen wechselseitig den Kontakt und die Zusammenarbeit zwischen beiden Institutionen aufbauen, intensivieren, verstetigen und ausbauen.<sup>170</sup>

Dies ist der erste Rahmenvertrag in einer solchen Form in NRW.<sup>171</sup> Die Kooperation beinhaltet eine Betreuung der Schüler von der Grundschule bis zur Sekundarstufe II. In der Primarstufe soll die Leseförderung im Vordergrund stehen. In diesem Bereich und bei der Sekundarstufe I bestehen weitere Kooperationen mit den einzelnen angeschlossenen Stadtteilbibliotheken in Dortmund. Die Sekundarstufe II wird von einem speziellen Team der Zentralbibliothek betreut. Hier soll bei Schulungen das Erlernen und die Verbesserung von Recherchefähigkeiten im Hinblick auf die Erstellung einer Facharbeit gefördert werden. Zwischen der Stadt- und Landesbibliothek Dortmund

---

<sup>168</sup> Vgl. <http://www.derwesten.de/nachrichten/staedte/duisburg/kultur/2009/5/26/news-120944511/detail.html> (Stand: 26.08.2009)

<sup>169</sup> Vgl. [http://www.klasse-klassik.de/klasseklassikcms/admin/pages/fckeditor\\_file?file=/kiko.pdf](http://www.klasse-klassik.de/klasseklassikcms/admin/pages/fckeditor_file?file=/kiko.pdf) (Stand: 26.08.2009)

<sup>170</sup> Vgl. Rahmenkooperationsvereinbarung zwischen dem Fachbereich Schule der Stadt Dortmund und der Stadt- und Landesbibliothek Dortmund. Vgl. [http://www.bibliothek.schulministerium.nrw.de/Bildungspartner\\_NRW/kommunen/do\\_rahmenvereinbarung.pdf](http://www.bibliothek.schulministerium.nrw.de/Bildungspartner_NRW/kommunen/do_rahmenvereinbarung.pdf) (Stand: 26.08.2009)

<sup>171</sup> Vgl. <http://www.bibliothek.dortmund.de/template0-31.html> (Stand: 26.08.2009)

und einzelnen Gymnasien existieren weitere Kooperationsverträge, die eine langfristige Zusammenarbeit sichern sollen.<sup>172</sup> Von Seiten der Schulen werden beispielsweise Angebote der Bibliothek, wie der Online-Katalog, auf der schuleigenen Homepage verlinkt.

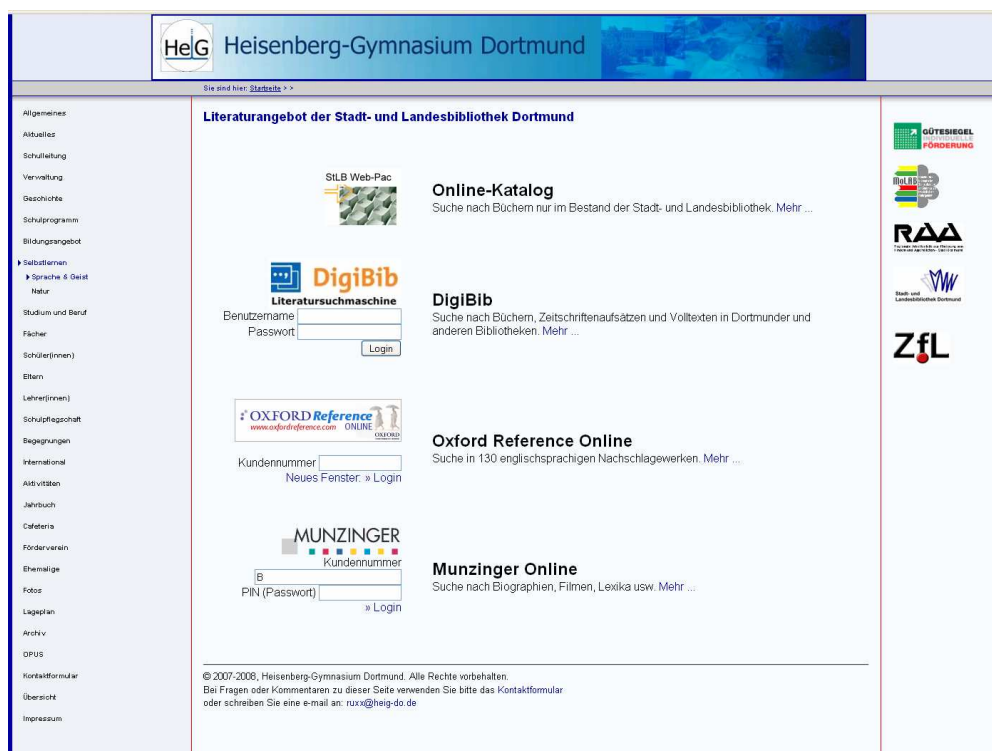


Abbildung 13: Homepage des Heisenberg-Gymnasium Dortmund<sup>173</sup>

<sup>172</sup> Vgl. ebd.

<sup>173</sup> Vgl.

[http://www.heig-do.de/index.php?session=3e794d3e416df8ed79e78ff2aea8d9c9&menu\\_id=109](http://www.heig-do.de/index.php?session=3e794d3e416df8ed79e78ff2aea8d9c9&menu_id=109)  
(Stand : 26.08.2009)

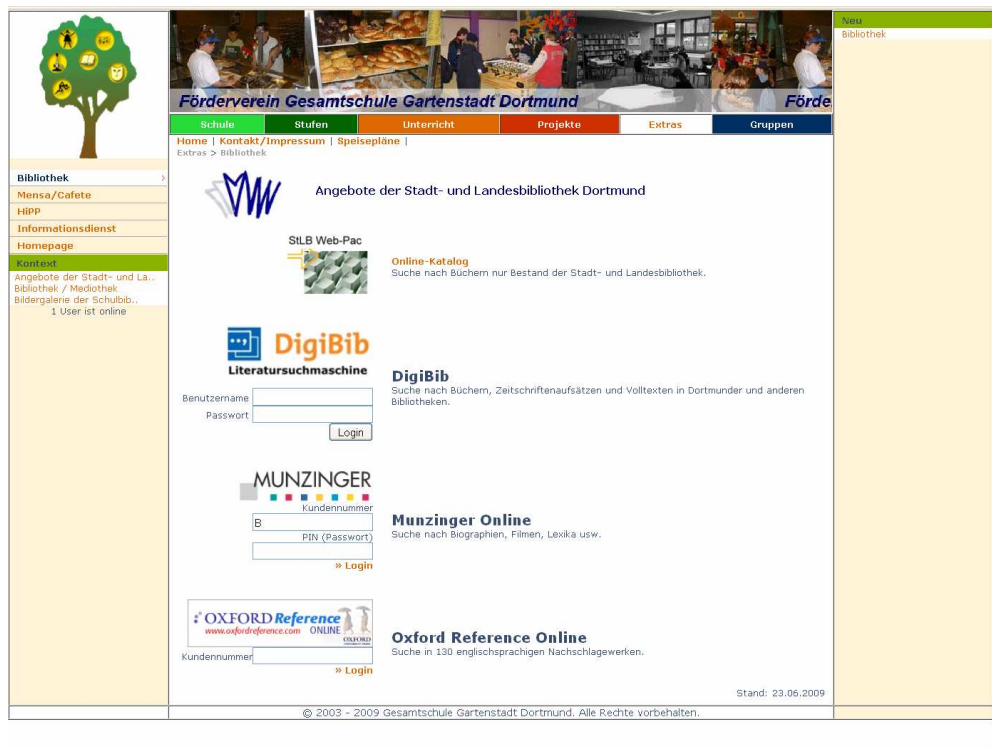


Abbildung 14: Homepage der Gesamtschule Gartenstadt Dortmund<sup>174</sup>

Weitere Kooperationen unterhält die Stadt- und Landesbibliothek Dortmund mit dem Studienseminar Dortmund, den Wirtschaftsschulen für Hotellerie und Gastronomie und der International School of Management. Diesen Partnern werden ebenfalls Kurse und Schulungen für ihre Schüler beziehungsweise Studenten hinsichtlich Recherche von gedruckten und elektronischen Mitteln angeboten.<sup>175</sup>

Eine besondere Form der Kooperation stellt der Info-Point Europa (IPE) in der Stadtbibliothek Freiburg dar. Seit Januar 1999 bietet die Stadtbibliothek in Kooperation mit der Europäischen Union ihn an.<sup>176</sup> Man erhält dort zuverlässige Information über die Europäische Union, ihre Einrichtungen und über die Lebens- und Arbeitsbedingungen in den Mitgliedsstaaten. Beispielsweise können Informationen über das Studium oder Praktika im europäischen Ausland eingeholt werden. Auch die Aufklärung über die Finanzierung durch die Europäische Union wird insbesondere für Kinder und Jugendliche geleistet, um ihnen den Vorteil und die Möglichkeit eines Auslandsaufenthalts näher zu bringen.

Weiterhin gibt es Kooperationen mit Beratungsstellen, die sich mit grenzüberschreitenden Fragen beschäftigen. Aufgrund der geografischen Lage Freiburgs ist dies na-

<sup>174</sup> Vgl. [http://www.gegart.de/cli/fv/front\\_content.php?idcat=490&idart=2134](http://www.gegart.de/cli/fv/front_content.php?idcat=490&idart=2134) (Stand : 26.08.2009)

<sup>175</sup> Vgl. <http://www.bibliothek.dortmund.de/template0-31.html> (Stand:26.08.2009)

<sup>176</sup> Vgl. [http://www.freiburg.de/servlet/PB/menu/1209656\\_11/index.html](http://www.freiburg.de/servlet/PB/menu/1209656_11/index.html) (Stand: 26.08.2009)

heliegend. Es wird zu Informationsnachmittagen in die Stadtbibliothek eingeladen, bei denen französische, schweizerische und deutsche Fachleute anwesend sind, die Fragen rund um Sozialversicherung, Arbeit, Rente, Familienleistungen und Steuern in den drei Ländern beantworten können.<sup>177</sup> Neben der Beratung werden noch weitere diverse Veranstaltungen, Vorträge und Ausstellungen organisiert. Die Finanzierung wird durch die Europäische Union mit einem jährlichen Zuschuss zwischen 20.000 und 24.000€ und der Stadt Freiburg als Trägerin der Stadtbibliothek mit circa 60.000€ getragen.<sup>178</sup>

Im Bereich der wissenschaftlichen Bibliotheken ist bei der Vermittlung von Informationskompetenz seit der SteFi-Studie die Kooperation zwischen Universitätsbibliothek und der Hochschule beziehungsweise den einzelnen Fakultäten immer verbreiteter. Als ein Beispiel werden hier die Angebote und Modelle der Technischen Universität München vorgestellt. Durch die Kooperationen mit den einzelnen Fakultäten besteht die Möglichkeit den Studenten qualifizierende Maßnahmen hinsichtlich ihrer Informationskompetenz zu bieten, aber auch gleichzeitig eine Schärfung des Profils der Bibliothek in der Universität zu erlangen.

---

<sup>177</sup> Vgl. ebd.

<sup>178</sup> Vgl. ebd.



### 3. Der schnelle Weg zum Buch: Grundlagen der Literaturbeschaffung (WIMES-Kurs)

Termin	11.11.2009, TB Stammgelände
Inhalt	Der schnellste Weg, Aufsätze, Bücher, E-Books, E-Journals in unseren Katalogen und Datenbanken zu finden und über Ausleihe, Fernleihe und Dokumentlieferdienste zu erhalten oder zu kaufen.
Zielgruppe	Personen, die in der TUM für Literaturbeschaffung zuständig sind, wissenschaftliche Mitarbeiter/-innen, Sekretär/-innen, Werkstudent/-innen und interessierte Mitarbeiter/-innen der TUM
Anmeldung	Fort- und Weiterbildungsprogramm <b>WIMES</b>
Dauer	9.00 Uhr - 13.00 Uhr
Es schulen Sie	Mitarbeiter/-innen der Teilbibliotheken
<b>Schulungs- und Übungsmaterialien WS 2008/09</b>	

### 4. Workshop Informationskompetenz (Carl von Linde-Akademie)

Termin	im WS 2009/10 wird rechtzeitig bekannt gegeben.
Inhalt	Methoden zur Beschaffung und Nutzung wissenschaftlicher Informationen. 1. Grundlagen der Informationskompetenz: - Das System der Informationsversorgung - Grundlagen von Datenbank- und Internetrecherchen - Aufbau, Struktur und Nutzung von Literaturdatenbanken - Beschaffung von Literatur 2. Fachinformationskompetenz: - Fachdatenbanken - Thematische Suche nach Literatur - Verfügbarkeit von fachlich relevanten Datenbanken, elektronischen Zeitschriften - Digitales Publizieren
Anmeldung	<b>Carl von Linde-Akademie</b>
Dauer	9.00 Uhr - 16.00 Uhr
Es schulen Sie	Mitarbeiter/-innen der Teilbibliotheken und Fachreferent/-innen
<b>Schulungs- und Übungsmaterialien WS 2008/09</b>	

### 5. Einführung in das Literaturverwaltungsprogramm Citavi

Termine	19.11.09, TB Weihenstephan (für wissenschaftliche Mitarbeiter der TUM) 25.11.09, TB Stammgelände (für wissenschaftliche Mitarbeiter der TUM)
Inhalt	Effektive Nutzung des Literaturverwaltungsprogramms Citavi - Citavi installieren - Ein Projekt anlegen - Literaturangaben in Citavi einbringen - Verwaltung der Daten in Citavi - Übernahme der Literaturangaben in Publikationen - Export aller Literaturangaben - Verfügbarkeit der Literatur in der UB der TUM prüfen - Weitere Informationen und Hilfen
Anmeldung	Studierende: <b>Carl von Linde-Akademie</b> Wissenschaftliche Mitarbeiter: Fort- und Weiterbildungsprogramm <b>WIMES</b>
Dauer	9.00 Uhr - 13.00 Uhr
Es schulen Sie	Dr. Birgid Schindwein, Astrid Teichert, Mitglieder des <b>Fachreferententeams</b>

*Abbildung 15: Unabhängige Schulungsangebote der Universitätsbibliothek der TU München<sup>179</sup>*

Die Angebote der Universitätsbibliothek können in drei Typen unterteilt werden. Der erste Typ beinhaltet unabhängige Lehrveranstaltungen. Sie werden regelmäßig angeboten, haben aber inhaltlich keinen konkreten Fachbezug und stehen außerhalb der Studiengänge.<sup>180</sup> Die zweite Form ist eingebunden in eine Lehrveranstaltung. Die Inhalte der Informationskompetenz fokussieren sich auf einen bestimmten Fachkontext und werden gemeinsam mit den Lehrenden kooperativ in einzelne Kurse integriert, wie die untere Abbildung veranschaulicht.

<sup>179</sup> Vgl. <http://www.biblio.tu-muenchen.de/shared/schulung/schulung.html#linde> (Stand : 26.08.2009)

<sup>180</sup> Vgl. Abbildung 15

**Veranstaltung:** Projektmanagement und wissenschaftliches Arbeiten  
**Gruppe:** A / 24 TN  
 B / 18 TN

**Fach:** LANU B 3  
**Zeit:** 18.10.05, 14:15 – 18:00 Uhr  
 19.10.05, 8:15 – 12:00 Uhr

Dauer	Zeit	Thema	Lernziel (Stichwort)	Methode	Ort	Medium	TN-Aktivität	
5	5m 8:20	Begrüßung, Vorstellung	Ankommen		Rund- bau EG, UG			
25	30m 8:45	Führung durch die Bibliothek	Überblick über das Gebäude systematische Aufstellung Signaturen, Zeitschriften	Rundgang			laufen, zuhören, anschauen	
5	35m 8:50	Ortswechsel zum CIP-Raum DG L 01 bzw. DG L 11						
20	55m 9:10	Suchstrategie und elektronische Suchinstrumente	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Thema analysieren</li><li>➤ Unterschied zwischen Literaturdatenbanken und Google Scholar</li><li>➤ Recherchestrategie anlegen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Vortrag</li><li>➤ Vorführung Google Scholar CAB Abstracts</li><li>➤ Anleitung</li></ul>	CIP-Raum DG L 01 bzw. DG L 11	Infoblatt "Thematische Literatursuche in 5 Schritten" Arbeitsblatt "Recherchestrategie"	zuhören Arbeitsblatt ausfüllen	
50	1h45m 10:00	Recherche in Literaturdatenbank CAB Abstracts	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ CAB kennen lernen</li><li>➤ Recherchestrategie</li><li>➤ Inhaltsbeschreibende Felder</li></ul>	2er Gruppen		Arbeitsblatt: Recherche in der Literaturdatenbank CAB Abstracts	PC-Arbeit	
10	1h55m 10:10	Zusammenfassung	verschiedene Informations- quellen kennen und nutzen	Lehrgespräch, Diskussion			fragen, zuhören, diskutieren	
20	2h15m 10:30	PAUSE				PAUSE		
10	2h25m 10:40	Dokumentbeschaffung	Bewusstsein für das Problem "vom Zitat zum Volltext"	Vortrag			zuhören	
60	3h25m 11:40	Dokumentbeschaffung mit SFX	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ SFX kennen lernen</li><li>➤ Optionen von SFX</li><li>➤ Online-Zeitschriften</li><li>➤ Fernleihe</li></ul>	Einzelarbeit		Arbeitsblatt: Dokumentbeschaffung mit SFX	PC-Arbeit	
15	3h40m 11:55	Zusammenfassung	verschiedene Beschaffungs- wege kennen und nutzen	Lehrgespräch, Diskussion			fragen, zuhören, diskutieren	
	12:00	Ende						

*Abbildung 16: Teil des Moduls "Projektmanagement und wissenschaftliches Arbeiten" im 3. Semester des Studiengangs Landnutzung<sup>181</sup>*

Der dritte Typ ist die eigenständige Lehrveranstaltung „Informationskompetenz“. Diese ist eine Vorgabe des Curriculums. In den Studienfakultäten Informatik, Agrarwissenschaften und Gartenbau werden für die erfolgreiche Teilnahme 3 ECTS-Punkte vergeben. Im Bachelorstudiengang Landnutzung ist dieses Fach als allgemeinbildendes in den Studienplan integriert worden. Leider ist es erst für Studenten des 2.Semesters verpflichtend.<sup>182</sup> Es wäre gewinnbringender, wenn die Verpflichtung ab dem 1. Semester bestünde.

<sup>181</sup> Vgl. <http://www.biblio.tu-muenchen.de/fachinfo/agrarwissenschaften/agrarwissenschaften.html> (Stand: 26.08.2009)

<sup>182</sup> Vgl. Schlindwein, Birgid B./ Geisberg, Gertrud: Informationskompetenz – Lehrveranstaltung der Bibliothek an der TZ München. In: Kooperation versus Eigenprofil? 31. Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V. Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband – Flitner, Ursula/ Warmbrunn, Jadwiga/ Warmbrunn, Jürgen (Hrsg.), Karlsruhe 2008, S.317

#### IV. Vorlesung Informationskompetenz

Termine	26.10.09, 10.00 Uhr Beginn der Vorlesung für ForstwissenschaftlerInnen
Inhalt	Informationskompetenz als Fähigkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>- den Informationsbedarf zu erkennen und zu formulieren</li> <li>- eine Suchstrategie zu entwickeln</li> <li>- geeignete Informationsquellen zu finden und zu nutzen</li> <li>- die gewonnenen Informationen zu bewerten und zu verarbeiten</li> <li>- die erhaltenen Informationen zu präsentieren</li> </ul> wird durch praktische Beispiele am PC erarbeitet: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Suche und Beschaffung von Büchern</li> <li>- Suche und Beschaffung von Zeitschriftenaufsätzen</li> <li>- Fachliteratur: Datenbanken, Portale, Digitale Bibliotheken, Suchmaschinen, Elektronisches Publizieren.</li> </ul>
Flyer	
Auskunft und Anmeldung	Gertrud Geisberg <a href="mailto:geisberg@ub.tum.de">geisberg@ub.tum.de</a>
Dauer	2 Semesterwochenstunden; 3 ECTS
Es schulen Sie	Mitarbeiter/-innen der Teilbibliotheken und Fachreferent/-innen
<b>Vorlesungs- und Übungsmaterialien vom Sommersemester 2009</b>	

#### Terminkalender

29.09.09	09.00 Uhr	Workshop "Informationskompetenz" für LehrerInnen an Gymnasien	TB Stammgelände, Raum 2180
26.10.09	10.00 Uhr	Vorlesungsbeginn "Informationskompetenz für ForstwissenschaftlerInnen"	TB Weihenstephan, DG 01
11.11.09	09.00 Uhr	Grundlagen der Literaturbeschaffung (WIMES)	TB Stammgelände, Raum 2180
19.11.09	09.00 Uhr	Literaturverwaltungsprogramm Citavi	TB Weihenstephan, DG 01
25.11.09	09.00 Uhr	Literaturverwaltungsprogramm Citavi	TB Stammgelände, Raum 2180

[wwwredaktion@ub.tum.de](mailto:wwwredaktion@ub.tum.de)

[ Startseite | Bibliothek | Service | Fachinformationen | Hinweise für | Top ]

28.07.2009

*Abbildung 17: Veranstaltung „Vorlesung Informationskompetenz“ der Universitätsbibliothek an der TU München<sup>183</sup>*

Diese Veranstaltung wird an allen drei Standorten der TU München angeboten. Es werden neben der Vorlesung auch praktische Übungen abgehalten. Die Veranstaltung läuft das komplette Semester und beinhaltet zwei Semesterwochenstunden. Es werden fünf Themenblöcke festgelegt, bei denen in dreien schriftliche Hausaufgaben verlangt werden, die einer Benotung unterliegen.<sup>184</sup> Neben den Veranstaltungen existiert auf der Lernplattform der TU München eine komplette Materialiensammlung zu den Themen, die in den Veranstaltungen behandelt werden. Zur Steigerung der Attraktivität werden zudem noch Literaturlisten, ergänzende Texte und Links zur jeweiligen Thematik dort angeboten.<sup>185</sup>

Das letzte hier vorgestellte Kooperationsprojekt zwischen einer Bibliothek und einem externen Partner ist das Digitalisierungsprojekt der Bayerischen Staatsbibliothek mit dem Unternehmen Google Inc. Am 7. März 2007 wurde ein Vertrag zwischen beiden Parteien geschlossen, der besagt, dass Google Inc. den gesamten urheberrechtsfreien Bestand der Bayerischen Staatsbibliothek – circa eine Million Bücher und Zeitschriftenbände – einscannen wird. Die erstellten Digitalisate werden der Allgemeinheit zur weltweiten Nutzung über die Seiten der Bayerischen Staatsbibliothek

<sup>183</sup> Vgl. <http://www.ub.tum.de/shared/schulung/schulung.html> (Stand: 26.08.2009)

<sup>184</sup> Vgl. Geisberg, Gertrud: Die Vorlesung „Informationskompetenz“ der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München – Ein Bericht aus der Praxis. In: Bibliotheksdienst 41, 2007, H.12, S.1322

<sup>185</sup> Vgl. Schlindwein/ Geisberg 2008, S.320

sowie die Google-Buchsuche und die allgemeine Web-Suche von Google zur Verfügung gestellt.<sup>186</sup> Der Unterschied zur gängigen Digitalisierungspraxis an der Bayerischen Staatsbibliothek liegt darin, dass Google damit ein Massendigitalisierungsprojekt durchführt, also Digitalisierung nach industriellen Maßstäben. Ein solches Projekt ist nach Meinung von Klaus Ceynowa, Stellvertreter des Generaldirektors der Bayerischen Staatsbibliothek, nur in einem kooperativen Rahmen eines Public-Private-Partnership zu realisieren.<sup>187</sup> Vor allem der finanzielle Aspekt ist diesbezüglich zu berücksichtigen, da die Bibliotheken, die am Digitalisierungsprojekt von Google teilnehmen, keine Kosten tragen müssen. Dafür erhält Google eine "Google Digital Copy" für die schon erwähnten Suchfunktionen. Die Bayerische Staatsbibliothek erhält eine "Library Digital Copy", eine physisch dauerhaft bestehende digitale Kopie, die sie vertraglich geregelt frei nutzen kann.<sup>188</sup>

Somit soll ein Gewinn auf beiden Seiten entstehen: Die Bibliotheken erhalten kostenlos Digitalisate großer Teile ihrer Bestände und Google kann Qualität und Relevanz der Ergebnisse seiner Suchmaschine verbessern. Problematisch wird es bei der Transparenz der Kooperation. Bei allen vorherigen vorgestellten Beispielen existiert ein einsehbarer Vertrag mit angegebenen Daten und Fakten oder auch zu erreichenden Zielen. Google besteht auf größter Diskretion und hat die „beteiligten Bibliotheken zum Schweigen verdonnert“<sup>189</sup>. Die Bücher werden in streng abgeschirmten Gebäuden eingescannt, zu denen nicht einmal das Bibliothekspersonal Zutritt hat und dessen Fenster eigens abgeklebt werden.<sup>190</sup>

## 4.2 Grenzen und Probleme von Kooperationen

Kooperationen sollen keinen Selbstzweck für Bibliotheken darstellen. Kooperationen sollen Attraktivität und Image der Bibliotheken erhalten und weiter verbessern. Ihre Lobby soll gestärkt werden und am Ende der Benutzung der Bibliothek zu Gute kommen.<sup>191</sup> Es ist also festzustellen, dass Kooperationen nicht ausschließlich der Ressourceneinsparung, Arbeitsteilung oder weiterer ökonomischer Ziele dienen sollten.

---

<sup>186</sup> Vgl. Ceynowa, Klaus: Der "BSB-Google-Deal" – Eine Million Bücher der Bayerischen Staatsbibliothek online. In: BibliotheksMagazin – Mitteilungen aus den Staatsbibliotheken in Berlin und München, Ausgabe 1 2008, S.3

<sup>187</sup> Vgl. ebd., S.4

<sup>188</sup> Vgl. ebd., S.5

<sup>189</sup> Herwig, Malte: Die entleibte Bibliothek. In: DER SPIEGEL 12/2007, Seite 186

<sup>190</sup> Vgl. Seidler, Christoph: Was Google falsch macht.

In: <http://www.spiegel.de/netzwelt/tech/0,1518,416922,00.html> (Stand: 26.08.2009)

<sup>191</sup> Vgl. Plassmann/ Seefeldt 1999, S.230

Ein Problem, das auch in den angeführten Beispielen auftaucht, ist die auslaufende Förderung. Es werden kooperative Projekte ins Leben gerufen, die mit und durch die Beendigung der finanziellen Förderung einer, wenn nicht der wesentlichen Stütze beraubt werden. Beispielhaft hierfür sind die virtuellen Fachbibliotheken und die Förderung durch die DFG und die Deutsche Internetbibliothek mit der Förderung durch die Bertelsmann-Stiftung.

Ein weiterer Punkt ist die Außendarstellung. Die Ergebnisse der beispielhaften Kooperationen in Abschnitt 4.1 sind alle schlussendlich für den Gebrauch durch den Endnutzer bestimmt. Wenn diese Projekte, und ihre in weiten Teilen hervorragenden Ergebnisse, überhaupt nicht öffentlichkeitswirksam vermarktet werden, ist dies ein nicht zu vernachlässigender Mangel. Als Beispiel kann hier die Virtuelle Fachbibliothek Politikwissenschaft genannt werden, deren Betreiber erst sechs Jahre nach ihrer Eröffnung (im April 2002) im Internet begannen, Werbung für diese zu machen: „[...]Bislang haben wir auf aktive Werbung für unser Portal verzichtet, da wir zunächst das Produkt optimieren wollten. Da die Arbeiten an ViFaPol inzwischen weitgehend abgeschlossen sind, ist es an der Zeit, den Dienst bekannt zu machen. Dabei setzen wir auf Ihre aktive Unterstützung.“<sup>192</sup>

Beim Beispiel der Deutschen Internetbibliothek ist die Lage ähnlich. Hier wurde schon 2004 von Haike Meinhardt auf fehlendes Marketing hingewiesen.<sup>193</sup> Dieser Problematik nahm man sich an und es erschienen zahlreiche Veröffentlichungen auf regionaler und überregionaler Ebene, um eine breitere Öffentlichkeit zu erreichen. Auch die Kooperation mit dem Internetportal wissen.de sollte zur Erhöhung des Bekanntheitsgrads beitragen.<sup>194</sup> Diese Werbung ist als positiv zu bewerten, doch macht man sich nun durch sein eigenes Produkt Probleme. Auf den Seiten der Deutschen Internetbibliothek wird in der Rubrik “Beispielfragen und -antworten“ bei rund der Hälfte der Antworten eine Verlinkung auf den Konkurrenten wikipedia.de angezeigt.<sup>195</sup> Die Qualität der Deutschen Internetbibliothek besteht darin, dass Quellen nach bibliothekarischen Kriterien ausgewählt werden, die dem Nutzer ein sicheres Gefühl in der Nutzung dieses Instruments geben sollen. Wenn nun aber auf einen Konkurrenten verwiesen wird, der nach neuesten Statistiken erster Anlaufpunkt für

---

<sup>192</sup> Vgl. <http://blog.vifapol.de/?p=47> (Stand : 26.08.2009)

<sup>193</sup> Vgl. Meinhardt, Haike: Ungenutzte Potentiale – Konzept und Angebot der Deutschen Internetbibliothek. In: Buch und Bibliothek, Heft 1 2004, S.36-39

<sup>194</sup> Vgl. Nitzschner/ Flemming 2006, S.599

<sup>195</sup> Vgl. Abbildung 18

Jugendliche ist,<sup>196</sup> aber keine Sicherheit für den Wahrheitsgehalt der Inhalte gewährleisten kann, ist das kontraproduktiv. Gerade im Bereich des Internets ist es schwierig, Produkte zu stabilisieren und Nutzer zu binden. Hier wird ein langer Atem benötigt und jeder Fehler kann zu einem Rückschlag im Aufbau des eigenen Images führen.



Abbildung 18: Rubrik “Beispielfragen und -antworten“ in der Deutschen Internetbibliothek<sup>197</sup>

Das Modell zur Vermittlung von Informationskompetenz an der TU München zeigt die Bereitschaft eine Kooperation trotz Anlauf- oder Zulaufschwierigkeiten weiterzuführen. Hier wurden in mehreren Publikationen die Schwierigkeiten, aber auch die Erfolge dargestellt. Man spricht von zwiespältigen Erfahrungen im Hinblick auf die angebotenen Veranstaltungstypen. Zudem wird auf unterschiedliche Vorteile hinsichtlich der Eigenprofilwerbung in der Studentenschaft und der Professorenschaft durch die Kooperation mit den Fakultäten hingewiesen.<sup>198</sup>

Als letztes Problem soll auf die Wahl des oder der Kooperationspartner hingewiesen werden. Die Zusammenarbeit mit einem oder mehreren Partnern wirft die Frage auf, ob durch diese die Erkennbarkeit des eigenen Images und der eigenen Interessen sowie deren Eindeutigkeit noch gegeben sind. Es besteht die Möglichkeit der Auf-

<sup>196</sup> Vgl. <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/0,1518,640160,00.html> (Stand : 26.08.2009)

<sup>197</sup> Vgl. <http://www.internetbibliothek.de/dib1/> (Stand: 26.08.2009)

<sup>198</sup> Vgl. Schlindwein/ Geisberg 2008, S.325

weichung und Veränderung des eigenen Profils.<sup>199</sup> Der „GAU“ innerhalb einer solchen Kooperation wäre das Aufgehen der eigenen Einrichtung in dieser und die alleinige Kenntnisnahme der Öffentlichkeit für den Kooperationspartner. Letzteres geschieht bei der Kooperation zwischen der Bayerischen Staatsbibliothek und Google Inc. nicht, aber das Bild der Bayerischen Staatsbibliothek hat sich verändert durch die Ergebnisse der Digitalisierung, die Google ihr liefert. Klaus Ceynowa, Stellvertretender Generaldirektor der Bayerischen Staatsbibliothek, hat in mehreren Beiträgen dieses Projekt immer wieder unterstützt. Vor allem hat er herausgestellt, dass dieses Projekt dem Image der Forschungsbibliothek BSB zu Gute kommt, dass es die Bestandserhaltung sowie die Langzeitarchivierung sichert.<sup>200</sup> Nun erscheinen Ergebnisse, wie die beiden unteren Abbildungen, die für das Image der Bayerischen Staatsbibliothek keine positive Wirkung haben. Obwohl man damit geworben hat, dass Google Fortschritte macht, was die Qualität der Scans angeht: „Wir sind jedes Mal erstaunt über den innovationstechnischen Input, den Google reinsteckt. Die werden Tag für Tag immer besser.“<sup>201</sup>

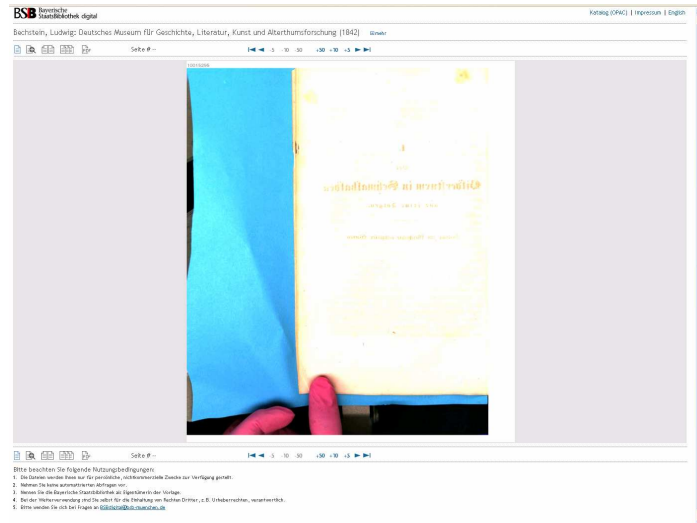


Abbildung 19: Auszug aus einem Digitalisat eines Buches des Digitalisierungsprojekts der Bayerischen Staatsbibliothek und Google Inc.<sup>202</sup>

<sup>199</sup> Vgl. Klausner, Hella: Aufbau erfolgreicher Netzwerke: Internationale Erfahrungen. In: Hohoff, Ulrich/ Knudsen, Per (Hrsg.): 97. Deutscher Bibliothekartag in Mannheim 2008 – Wissen bewegen – Bibliotheken in der Informationsgesellschaft, Frankfurt am Main 2009, S.144

<sup>200</sup> Vgl. Ceynowa, Klaus: Massendigitalisierung für die Wissenschaft. In: Hohoff, Ulrich/ Knudsen, Per (Hrsg.): 97. Deutscher Bibliothekartag in Mannheim 2008 – Wissen bewegen – Bibliotheken in der Informationsgesellschaft, Frankfurt am Main 2009, S.55-67

<sup>201</sup> Vgl. Herwig 2007, S.186

<sup>202</sup> Vgl. <http://www.bsb-muenchen-digi->

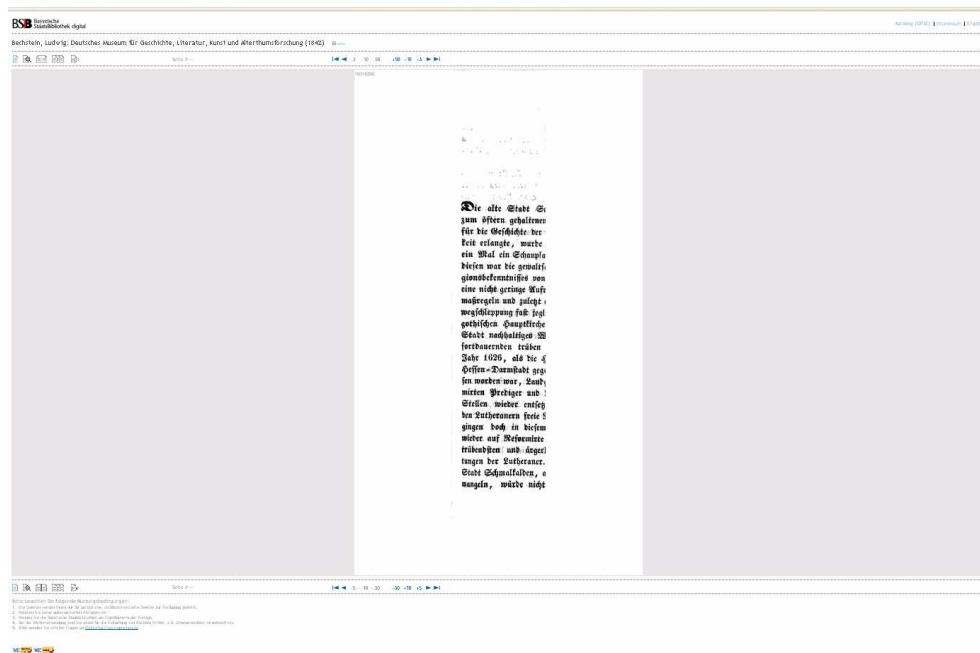


Abbildung 20: Auszug aus einem Digitalisat eines Buches des Digitalisierungsprojekts der Bayerischen Staatsbibliothek und Google Inc.<sup>203</sup>

Nun steht man vor einem Dilemma, da einerseits diese Digitalisate teilweise unbrauchbar sind, man aber andererseits aufgrund des Kooperationsvertrages diese mindere Qualität weiterhin hinnehmen muss. Dies führt zu einem Imageverlust, der erst in der Fachwelt zu hören ist<sup>204</sup>, aber nach einer Zeit in der breiten Öffentlichkeit zu bemerken sein wird.

tal.de/web1001/bsb10015295/images/index.html?l=de&digID=bsb10015295&pimage=00004&v=100&nav=0 (Stand : 26.08.2009)

<sup>203</sup> Vgl. <http://www.bsb-muenchen-digital.de/web1001/bsb10015295/images/index.html?l=de&digID=bsb10015295&pimage=00005&v=100&nav=0> (Stand : 26.08.2009)

<sup>204</sup> Vgl. <http://www.ub.uni-dortmund.de/listen/inetbib/msg40124.html> (Stand: 26.08.2009)



## **5. Neue Formen/Projekte von Kooperationen im internationalen**

### **Bibliothekswesen**

Im folgenden Abschnitt werden neue Kooperationsprojekte aus der internationalen Bibliothekslandschaft vorgestellt. Sie sollen einerseits über neue Wege informieren, aber auch Anregungen zur möglichen Übernahme in das deutsche Bibliothekswesen geben. Diese Diskussion wird in Abschnitt 8 geführt werden.

#### **5.1 Drammen – Eine Wissensstadt in Norwegen<sup>205</sup>**

Drammen ist eine Stadt im Norden Norwegens, circa vierzig Kilometer von der Hauptstadt Oslo entfernt. In den 1980er Jahren vollzogen die norwegischen Fjordstädte, die vormals durch die Schiffsbau- und Papierindustrie geprägt waren, einen Strukturwandel. Drammen galt als eine der unangenehmsten und dunkelsten Städte. Durch eine durchdachte Förderung der Stadtentwicklung, die als Grundlage Wissen und Kultur festgelegt hat, wandelte sich das Bild der Stadt zum Positiven. Es entstand beispielsweise ein Wissensgebäude, Papirbredden genannt, welches diverse Einrichtungen wie Hochschulen, ein Karrierezentrum und Unternehmen unter einem Dach zusammenfasst. Eine zentrale Aufgabe für die weitere Entwicklung der Hochschulen, aber auch der anderen Wissens- und Kultureinrichtungen, wird der gemeinsamen Bibliothek, der Sambibliotek zugeschrieben. Sie wird gemeinschaftlich von Staat, Kommune und regionalen Kräften gefördert.<sup>206</sup> Der Standort der Bibliothek im Wissenspark wurde im Jahr 2004 durch ein Kooperationsabkommen zwischen der Hochschule in Buskerud<sup>207</sup> sowie dem Rat der Region Drammen und Buskerud festgelegt. Somit wurde die öffentliche Bibliothek (Folkebiblioteket) in den Wissenspark eingefügt und mit der Hochschulbibliothek zur Sambibliotek fusioniert.

Der Plan, öffentliche und wissenschaftliche Bibliotheken in einer Kommune mehr zu verzahnen und zu fusionieren, hat seinen Ursprung in einem Reformpapier, welches den Titel Bibliotekreform 2014 trägt. Dieses wurde, anders als in Deutschland, von der vorhandenen norwegischen Bibliotheks-, Archiv-, und Museumsbehörde abm-utvikling<sup>208</sup> erstellt. In diesem Papier wird die Realisierung einer „seamless library“, also einer Bibliothek ohne Übergänge gefordert, in der Menschen in all ihren Le-

---

<sup>205</sup> Vgl. Egeland, Lars: Kunnskapsbyen Drammen – Drammen: die Stadt des Wissens. In: Ratzek, Wolfgang/ Simon, Elisabeth: Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung durch Informationsdienstleistungen. Das unterschätzte Potential von Bibliotheken, Berlin 2008, S.148-156

<sup>206</sup> Vgl. ebd.

<sup>207</sup> Drammen ist die größte Stadt in der Provinz Buskerud

<sup>208</sup> Vgl. <http://www.abm-utvikling.no/> (Stand : 26.08.2009)

bensphasen die für sie wichtige Informationen erhalten können – dieses Idealbild ist die Sambibliotek.

Dass dieses Projekt der gemeinsamen Bibliothek realisiert wurde, hat noch einen weiteren profaner Grund. In Norwegen existiert ein Bibliotheksgesetz, welches jeder Kommune vorschreibt eine Bibliothek zu betreiben. Zudem besagt das Gesetz, das auch jede Ausbildungseinrichtung, die höhere Ausbildungen anbietet, wie beispielsweise die Hochschulen im Wissenspark Drammen, ebenfalls eine Bibliothek betreiben muss. Somit wurden einerseits die Pläne der Behörde umgesetzt und dem Gesetz Folge geleistet.

Welche Vor- und Nachteile können mit dem Betreiben einer Sambibliotek entstehen? Egeland führt aus, das sich durch die Zusammenlegung die Ressourcen der neuen Bibliothek erhöht haben. Der Vorteil hier ist einfach zu definieren, da unterschiedliche Bestände an Medien, unterschiedliches Personal mit verschiedensten Qualifikationen vom Diplom-Bibliothekar bis zum Fachreferenten vorhanden sind. Aber auch andere Berufsgruppen, wie IT-Spezialisten, oder – begründet durch die Nähe zu den Hochschulen – Wissenschaftler und Lehrkräfte, können in die gemeinsame Bibliothek integriert werden. Gesellschaftlich gesehen kann eine ganzheitliche Bibliothek entstehen, in der Menschen aller Altersklassen als Nutzer auftreten. Hinzu kommt, dass über den wissenschaftlichen Anteil der Bibliothek ein breiterer Kontakt und Verbindung mit und in die Gesellschaft entstehen kann.

Problematisch bei einer solchen Fusion ist zum einen die Zusammenführung der technischen Seite, also der Bibliothekssysteme sowie netzbasierter Dienstleistungen der einzelnen Bibliotheken. Zum anderen muss auch das Personal, das heißt die Organisation dessen, zusammengelegt werden und ein eigenes Bewusstsein der gemeinsamen Bibliothek zu schaffen versucht werden. Was dies für eine immense Aufgabe ist, zeigt die Masterarbeit einer Studentin des Bibliotheksstudiengangs in Oslo. Hier wurde die Einstellung der Mitarbeiter beider Bibliotheken zur Zusammenlegung kurz vor der Fusion ermittelt.<sup>209</sup> Das Ergebnis zeigt, das sich beide Personalteile sehr auf die Werte ihrer jeweiligen Bibliotheksherkunft, öffentlich oder wissenschaftlich, stützten. Leider wurden bisher keine weiteren Untersuchungen unternommen, ob sich dieses Selbstverständnis nun gewandelt hat.

Eine weitere studentische Arbeit im Bezug auf die Sambibliotek befasste sich mit der Wahrnehmung der Bevölkerung der unterschiedlichen Bibliothekstypen und den

---

<sup>209</sup> Vgl. Nilsen, Clara Agathe Hagtvedt: Mellom forankring og forandring – master thesis, Oslo 2007.

Erwartungen im Hinblick auf die Sambibliothek. Mit der alten Bibliothek wurden Eigenschaften wie solide und unmodern in Verbindung gebracht. Bei der neuen Sambibliothek wurden positive Erwartungen geäußert, vor allem im Bezug auf das neue Konzept gegenüber dem Alten der Folkebibliothek. Es sollte aber weiterhin das erhalten bleiben, wofür die öffentliche Bibliothek (Folkebibliothek) steht, gleichzeitig aber eine Anpassung und Aktualisierung erreicht werden.

Bei Nicht-Nutzern war das Bild der Bibliotheken geprägt durch negative Eigenschaften wie anonym und träge. Bei ihnen bestand jedoch die Bereitschaft ihr Bild zu ändern und eine Akzeptanz für eine mögliche Wandlung aufzubringen.<sup>210</sup>

## **5.2 Shanghai Library und Shanghai COC: Kooperation zwischen Bibliothek und Wirtschaft<sup>211</sup>**

Die Shanghai Library ist seit 1952 die öffentliche Bibliothek der Stadt Shanghai.<sup>212</sup> Sie ist neben der Nationalbibliothek in Peking die zweitgrößte Bibliothek in China. Die Bibliothek unterhält unter anderem ein Kongresszentrum mit einer Kapazität von 3000 Plätzen sowie ein Hotel um Tagungsteilnehmern einen Aufenthalt direkt am Tagungsort zu bieten.<sup>213</sup> Seit 2003 unterhält die Bibliothek eine strategische Partnerschaft mit der Shanghai COC, einer der größten chinesischen Firmen mit dem Schwerpunkt der Gasversorgung von Städten und Kohle-basierten Chemikalien.<sup>214</sup> Die Autoren Yimin und Zhong beschreiben die bibliothekarische Ausgangssituation wie folgt:

The emerging and rapid growth of the Internet resources have provoked a great challenge to public libraries with traditional reading and lending functions. The application of electronic databases and virtual information resources, enable users to access desired information beyond resources of libraries.<sup>215</sup>

---

<sup>210</sup> Vgl. Evjen, Sunniva: Bilder av biblioteket: en kvalitativ undersøkelse av Drammensbibliotekets brukere og ikke-brukere, Oslo 2007.

<sup>211</sup> <http://www.library.sh.cn/english/> (Stand: 26.08.2009)

<sup>212</sup> Vgl. Yimin, Ge/ Zhong, Chen Shun: From Municipal Shanghai Library: How an Enterprise can get the most for its competitive Intelligence and Project Development. In: Ratzeck, Wolfgang/ Simon, Elisabeth: Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung durch Informationsdienstleistungen. Das unterschätzte Potential von Bibliotheken, Berlin 2008, S.60

<sup>213</sup> Vgl. Ratzeck, Wolfgang/ Schreiber, Carola: Bibliotheksdienstleistungen als Beitrag zur regionalen Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung. In: Ratzeck, Wolfgang/ Simon, Elisabeth: Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung durch Informationsdienstleistungen. Das unterschätzte Potential von Bibliotheken, Berlin 2008, S.32

<sup>214</sup> Vgl. Yimin/ Zhong 2006, S.59

<sup>215</sup> ebd., S.58

Dies würde jedoch nicht bedeuten, dass Bibliotheken ihre traditionellen Funktionen und ihre Bedeutung verlieren würden, da sie weitere Rollen ausfüllen wie z.B. „being cultural representatives of growing cities, and educational bases for young people, etc.“<sup>216</sup> Auf die neuen Herausforderungen müssen Bibliotheken aus Sicht der Autoren in dieser Weise reagieren:

If libraries play their new functions by excavating, applying and creating knowledge services to different social strata to meet their new requirements in this new era which is characterized by Internet, personalization and globalization, they many become increasingly important and will be welcomed by the people.<sup>217</sup>

Diese neuen Funktionen sind Inhalt der Zusammenarbeit mit der Shanghai COC. Sie setzen sich aus vier Sparten zusammen:<sup>218</sup>

- Document Supply
- Market Intelligence & Research
- Technical Intelligence
- Strategic Intelligence

Diese Dienstleistungen innerhalb dieser vier Sparten werden in der Shanghai Library vom Institute of Scientific and Technological Information of Shanghai (ISTIS) angeboten. Dieses 1958 gegründete Institut fusionierte 1995 mit der Shanghai Library.<sup>219</sup> In den einzelnen, oben aufgeführten Bereichen werden sowohl Grundlageninformationen, als auch spezielle Informationen über Mitkonkurrenten der Shanghai COC erbracht. Zudem übernimmt die Shanghai Library die Marktforschung für Produkte. So wird beispielsweise eruiert, ob bestimmte Patente existieren oder die Produkte eine Chance auf dem Markt haben. Informationen über die strategische Ausrichtung, beispielsweise bei Preisänderungen von Rohstoffen, werden ebenfalls erbracht. Diese durch die einzelnen Arbeitsbereiche erbrachten Informationen sind die Grundlage für Entscheidungen bei der praktischen Durchführung laufender Projekte der Shanghai COC.<sup>220</sup>

Die Partnerschaft ist vertraglich festgesetzt und wird jährlich erneuert. Hierin sind auch die Kosten, die für die Dienstleistungen der Shanghai Library in den vier Ar-

---

<sup>216</sup> Vgl. ebd., S.59

<sup>217</sup> ebd.

<sup>218</sup> Vgl. ebd., S.63

<sup>219</sup> Vgl. <http://www.chinaconsult.com/eintro.html#top> (Stand: 26.08.2009)

<sup>220</sup> Vgl. Yimin/ Zhong 2006, S.64-72

beitsbereichen für Shanghai COC anfallen, geregelt. Vertreter beider Seiten treffen sich unregelmäßig um die Inhalte der Zusammenarbeit zu diskutieren. Hier fallen Themen an wie z.B. die derzeitige Definition der Arbeiten und die daraus resultierenden Aufgaben, die Festlegung der Höhe eines Kapitalfonds zur Finanzierung der von der Shanghai COC in Auftrag gegebenen Aufgaben und Expertisen. Außerdem erfolgt am Ende des Jahres eine Revision der erbrachten Leistungen, erfüllter Ziele und Evaluierung und Neudefinition von vertraglich festgelegten Zielen und Aufgaben.<sup>221</sup>

Es können mehrere Vorteile aus der Kooperation für den Partner Shanghai COC festgestellt werden. Durch die Zusammenarbeit mit der Shanghai Library im Rahmen des Arbeitsfeldes „Document Supply“ ist es den Mitarbeitern von Shanghai COC möglich, auf hoch spezialisierte und in unterschiedlichen Stufen vorhandene Informationen zuzugreifen. Es wurde eine grundlegende, digitale Informationsinfrastruktur geschaffen. COC muss keine eigene Marktforschung mehr betreiben, sondern kann auf die professionellen Fähigkeiten der Informationsspezialisten der Bibliothek zurückgreifen. Weiterhin assistiert die Shanghai Library der COC durch Informationsbeschaffung bei der Neuakquirierung von Kunden für zukünftige Märkte. Auch die Beobachtung der potenziellen Konkurrenten wird durch die Bibliothek sichergestellt.<sup>222</sup>

Durch die Kooperation hat sich herausgestellt, dass die kreativen Informationsdienstleistungen der Bibliothek in der Wirtschaft angenommen und begrüßt werden. Die Bibliothek hat sich den Ruf eines wichtigen Lieferanten für Information und Expertisen erarbeitet. Basierend auf den verschiedenen Modellen der Informationsdienstleistungen können genaue Anforderungen der unterschiedlichen Kundengruppen erkannt und befriedigt werden.

---

<sup>221</sup> Vgl. ebd., S.63-64

<sup>222</sup> Vgl. ebd., S.72-73

## **6. Übertragbarkeit und Nutzen der Kooperationsforschung der BWL für das deutsche Bibliothekswesen**

In Abschnitt 4 wurde festgestellt, dass Kooperationen im Bibliothekswesen eine lange Tradition haben. Vor allem Kooperationsprojekte innerhalb des deutschen Bibliothekswesens waren und sind sehr zahlreich und erfolgreich. Kooperationen mit externen Partnern außerhalb des Bibliothekswesens gewinnen ebenfalls an Häufigkeiten.

Es stellt sich nun die Frage, inwieweit die Erkenntnisse der Kooperationsforschung der Betriebswirtschaftslehre Bibliotheken bei Bildung und Aufbau von Kooperationen nützlich und deren Annahmen übertragbar sein können.

Dagegen könnte das Argument sprechen, dass es sich bei Bibliotheken um Bestandteile öffentlicher Verwaltung handelt, die ihr Handeln genau den dafür bestimmten Gesetzen und Regeln unterwerfen müssen. Zudem könnte man gegen den Nutzen von Bestandteilen aus der BWL argumentieren, indem man den traditionellen Schwerpunkt des privatwirtschaftlichen, am Markt handelnden Betriebs mit dem Ziel der Gewinnmaximierung anführt.

Was für eine Nutzung spricht, ist die Tatsache, dass Bibliotheken gesetzlich vorgeschrieben wird, sparsam mit ihren Mitteln umgeht. Gleichzeitig werden diese Mittel immer weiter gekürzt. Somit muss mit knappen Gütern gearbeitet werden. Dieser Tatsache sollte man sich nicht verschließen und Theorien und Empfehlungen nutzen, die in der Betriebswirtschaftslehre für solche Umstände entwickelt und herausgegeben werden.

Es besteht somit Einigkeit darüber, die Annahmen der Kooperationsforschung der BWL aus besagten Gründen zu erschließen und in Teilen bei offensichtlichem Nutzen entsprechend zu übernehmen sind. Es wird auch festgestellt werden, dass in vielen Fällen dies schon bewusst oder unbewusst der Fall ist. Im Folgenden werden die Annahmen aus Abschnitt 2 auf möglichen Nutzen für den Gebrauch in Bibliotheken untersucht.

Am Anfang der Planung einer Kooperation steht die Situationsanalyse, die möglicherweise die Notwendigkeit einer Zusammenarbeit feststellt. Hier werden Faktoren der Umwelt, auch exogen genannt, und Faktoren innerhalb des Betriebes, als endogen bezeichnet, untersucht.

Wenn man die Untersuchungen der Umwelt in der BWL anschaut, so stellt man fest, dass Faktoren wie die Bedrohung durch neue Konkurrenten oder Ersatzprodukte bzw. Ersatzdienstleistungen oder auch die steigende Verhandlungsstärke der Lieferanten eine ebenso hohe Bedeutung im Umfeld von Bibliotheken haben. Einige Faktoren werden stärker als andere wahrgenommen. So wurde die Bedrohung durch andere Konkurrenten, vor allem bibliotheksfernen, und deren Ersatzprodukte in vielen Fällen unterschätzt. Die Existenz ist mittlerweile erkannt, wie von Dirk Lewandowski beschrieben:

Bibliotheken [sind; Anm. des Autors] nur noch bedingt die erste Adresse für die Recherche nach wissenschaftlicher Literatur. In den letzten Jahren haben sie zunehmend Konkurrenz einerseits durch die Angebote der Wissenschaftsverlage, andererseits durch die Web-Suchmaschinen bekommen. Stärken der Suchmaschinen sind vor allem die Einfachheit der Bedienung und die Recherche über den kompletten Datenbestand mittels einer einzigen Suchmaske.<sup>223</sup>

In seiner Schlussfolgerung hebt er den Gedanken der Kooperation bei der Bewältigung der, auf die Bibliotheken zukommenden Aufgaben, hervor:

Die Aufgabe der wissenschaftlichen Bibliotheken wird es zukünftig sein, das wissenschaftliche Web (inklusive dem Academic Invisible Web) zu erschließen. Diese Aufgabe ist aufgrund der Masse und Komplexität nicht von einer einzelnen Bibliothek zu leisten, sondern bedarf einer kollaborativen Anstrengung<sup>224</sup>

Dass sich die Bibliotheken diesem Druck durch die Konkurrenz der Suchmaschinen bewusst sind, zeigt das Beispiel InfoPoint<sup>225</sup>. Hier wurde ein Auskunftsdienst, der kooperativ organisiert wird, direkt gegen die konkurrierenden Suchmaschinen platziert. In Veröffentlichungen und Berichten,<sup>226</sup> innerhalb wie außerhalb des Bibliothekswesens, positionierte man sich gegenüber dieser Konkurrenz: „Wir wollen Google etwas entgegen setzen“, äußerte sich 2004 die Koordinatorin des Infopoint Rita Albrecht.<sup>227</sup>

Dass Expertisen über Konkurrenz von Bibliotheken weltweit angefertigt werden, zeigt ein Beispiel aus den USA. Auf einer Konferenz der American Library Association (ALA) erkannte man bei einem Vortrag über die Wahrnehmung der Public Lib-

---

<sup>223</sup> <http://www.buzinkay.net/blog-de/2006/08/bibliotheken-und-wissenschaftssuchmaschinen/> (Stand: 26.08.2009)

<sup>224</sup> ebd.

<sup>225</sup> Vgl. <http://www.ub.uni-frankfurt.de/questionpoint/question.html> (Stand: 26.08.2009)

<sup>226</sup> Vgl. Albrecht, Rita: Digitale Auskunft im Verbund – Ein Jahr InfoPoint Rhein-Main. In: Bibliotheksdienst 39, 2005, H.10

<sup>227</sup> Vgl. <http://www.handelsblatt.com/technologie/it-internet/bibliotheken-wollen-google-konkurrenz-machen;820218> (Stand : 26.08.2009)

rary Los Angeles in der Öffentlichkeit neben der Suchmaschine Google auch die Kaffeeanbieterkette Starbucks, den größten Buchhändler Barnes & Nobles sowie Museen als direkte Konkurrenten.<sup>228</sup> Man geht hier also viel weiter und schließt auch bibliotheksferne Unternehmen wie Starbucks in das Konkurrenzportfolio ein.

Ein repräsentatives Beispiel für die immer größer werdende Verhandlungsstärke von Seiten der Lieferanten im Bereich des Bibliothekswesens, hier des wissenschaftlichen, ist die so genannte Zeitschriftenkrise. Ab Mitte der 1990er Jahre stiegen die Preise für wissenschaftliche Zeitschriften vor allem im Bereich Naturwissenschaft, Technik und Medizin (eng. Science, Technology, Medicine, kurz STM) exorbitant an. Die Etats der Bibliotheken blieben gleich, somit mussten Abonnements abbestellt werden, was wiederum zu einer Erhöhung der Preise durch die Verlage führte, da es nun weniger zahlende Abonnenten gab. Es mussten neue Wege gefunden werden, die im Bibliothekswesen z.B. in Form von kooperativem Erwerb als Konsortium diskutiert wurden – und immer noch werden, da sich keine positive Entwicklung der Preise feststellen lässt.

Bei endogenen Faktoren ist man schon seit geraumer Zeit im Bibliothekswesen zur Erkenntnis gelangt, dass:

„Die Zukunft der Bibliotheken liegt in Kooperationen. [...] Keine Bibliothek verfügt über genügend Ressourcen, um alle Aufgaben selbst lösen zu können. Die Kunden verlangen heute immer höhere Professionalität, Recherchen sind beispielsweise oft nur durch Spezialisten auszuführen. Auch sind neue Dienstleistungen oft nur gemeinsam mit anderen Einrichtungen einzuführen.“<sup>229</sup>

Bei der Herausstellung möglicher Motive für die Bildung von Kooperationen werden ähnliche Anreize und Beweggründe festgestellt. Im Vordergrund stehen die Punkte Kostenvorteile und Erlösvorteile. Der Nutzen und die Relevanz entwicklungspolitischer Ziele sollen in Bibliotheken noch mehr in den Vordergrund gerückt werden.

Die Kostenvorteile ergeben sich für Bibliotheken aus zwei Perspektiven. Aufgrund der, in den meisten Fällen, öffentlichen Trägerschaft sind Bibliotheken dazu verpflichtet sich Haushaltsgrundsätzen zu unterwerfen. Hier müssen Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit beachtet werden. Es muss versucht werden, das erforderliche Ergebnis mit geringstmöglichen Mitteln aus öffentlichen Geldern zu erzielen. Durch

---

<sup>228</sup> Vgl. <http://blog.goethe.de/librarian/index.php?/archives/179-Konferenz-der-American-Library-Association,-Teil-6-und-Schluss.html> (Stand : 26.08.2009)

<sup>229</sup> Daniel Frank/ Neißer, Horst: Beispiel Stadtbibliothek Köln: Neue Dienstleistungen und Unternehmenskonzepte in Öffentlichen Bibliotheken. In: Zukunft der Bibliothek – Bibliothek der Zukunft, Berlin 2001, S.70



die oben schon erwähnten immer größer werdenden Ansprüche der Kunden, aber auch durch die steigende Komplexität der Umwelt von Bibliotheken kann die Bewältigung dieser Aufgaben nicht mehr innerhalb der beschränkten und stagnierenden Etatrahmen, die viele Bibliotheken an ihre Grenzen führen, realisiert werden.

Erlösvorteile werden durch Kooperationen mit branchenfernen Unternehmen erzielt. Für Bibliotheken ist wichtig, dass durch diese Zusammenarbeit die Erschließung neuer Märkte möglich ist. Positives Beispiel hierfür ist die Integration von Bibliotheken in Einkaufszentren. Hier können die Anna-Seghers-Bibliothek im Linden-Center in Berlin-Lichtenberg,<sup>230</sup> die Helene-Nathan-Bibliothek in den Neukölln-Arcaden in Berlin-Neukölln<sup>231</sup> oder die Städtischen Bibliotheken Braunschweig, die mit den Schloss-Arkaden das Gebäude des rekonstruierten Schloss teilen, genannt werden.<sup>232</sup> Durch die Nähe oder sogar die Integration in solchen Einkaufspassagen werden bibliotheksferne Gruppen angesprochen, die als neue Nutzer gewonnen werden können. Einen anderen Weg geht die Bücherei Neustadt, die mit dem städtischen Freibad zusammenarbeitet und ihre Produkte dort anbietet.<sup>233</sup> Ebenfalls können einige Beispiele aus Abschnitt 4.1.2, wie die Kooperationen der Stadtbücherei Gerlingen oder aber die Zusammenarbeit der Stadtbibliothek Duisburg mit der städtischen Philharmonie in diesem Kontext genannt werden.

Die Verfolgung von entwicklungsorientierten Zielen ist im deutschen Bibliothekswesen in einigen initiierten Kooperationen zu erkennen. Hier sind es vor allem die Synergieeffekte, die aufgrund begrenzter Budgets eine große Motivation sind. Das finanzielle Risiko wird mit der Beteiligung mehrerer Partner minimiert und gleichzeitig werden neue innovative Dienstleistungen entwickelt. Diese Ziele werden meist mit anderen bibliothekarischen Einrichtungen verfolgt. Wünschenswert wäre es, wenn Kooperationen mit externen Partnern forciert werden, da hier Wissen akquiriert werden kann, auf das sonst keine Möglichkeit des Zugriffs besteht. Durch den Erwerb solchen Wissens können beispielsweise mögliche neue Nutzergruppen erschlossen werden, um im Wettbewerb mit nicht bibliothekarischen Konkurrenten zu bestehen. Wie in der Privatwirtschaft sollte auch im Bibliothekswesen auf diese Ziele fokussiert werden, da in diesem Bereich noch völlig ungenutzte Potentiale vorhanden sind.

---

<sup>230</sup> Vgl.

[http://www.morgenpost.de/berlin/article1090758/Linden\\_Center\\_mit\\_integrierter\\_Bibliothek.html](http://www.morgenpost.de/berlin/article1090758/Linden_Center_mit_integrierter_Bibliothek.html) (Stand: 26.08.2009)

<sup>231</sup> Vgl. <http://www.stadtbibliothek-neukoelln.de/helene.htm> (Stand: 26.08.2009)

<sup>232</sup> Vgl. [http://www.braunschweig.de/kultur\\_tourismus/bibliotheken\\_archive/stadtbibliothek/](http://www.braunschweig.de/kultur_tourismus/bibliotheken_archive/stadtbibliothek/) (Stand: 26.08.2009) und <http://www.schlossarkaden.de/de/seite/home.php> (Stand: 26.08.2009)

<sup>233</sup> Vgl. <http://www.maerkischeallgemeine.de/cms/beitrag/11577637/61299/> (Stand : 26.08.2009)

Die typologische Situation von Kooperationen stellt sich nach ihrer Darstellung in Abschnitt 4 als sehr differenziert dar. Im Vergleich sind überwiegend Unterschiede festzustellen. Die kooperativen Unternehmungen verfolgen unterschiedliche Ziele, sind einerseits räumlich stark verteilt und andererseits auf lokaler Ebene konzentriert. Ebenfalls unterscheiden sich die Größe der Partnerunternehmen sowie die Anzahl der beteiligten Partner. Zudem sind auch die vertraglichen Vereinbarungen zwischen den Kooperationspartnern unterschiedlicher Art.

Herauszustellen ist das Verhältnis zwischen Markt und Hierarchie. Kooperationen stellen der Theorie nach eine intermediäre Koordinationsform zwischen beiden Teilen dar. Der Markt, auf dem Bibliotheken agieren, ist nicht so stark geprägt durch das Verhältnis zwischen Preis und Leistung. Natürlich existiert ein bestimmter Preis für die bibliothekarischen Dienstleistungen beispielsweise in Form eines Jahresbeitrags. Man kann diesen Markt jedoch nicht mit wirklichen betriebswirtschaftlichen Merkmalen beschreiben. Aus diesem Grund könnte es von Vorteil sein, Kooperationen mit Partnern außerhalb des Bibliothekswesens zu bilden, um den stark hierarchischen Charakter der Organisation in Bibliotheken durch neue Impulse aus seinem unbeweglichen, möglicherweise statischen Zustand zu befreien.

Von den erwähnten Transaktionsformen sind im Bibliothekswesen vor allem Konsortien weit verbreitet. Durch sie ist der gemeinschaftliche Erwerb von kostspieligen digitalen Produkten oder auch Medien möglich, wodurch das Titelangebot erheblich erweitert werden kann.<sup>234</sup> Ihren Ursprung hatten Konsortien in England und den USA, in denen Zusammenschlüsse die Zielsetzung der „kooperative Lizenzierung von elektronischen Medien“ hatten und haben.<sup>235</sup>

Joint-Ventures, die andere angesprochene Transaktionsform in Abschnitt 2.2.2, ist bisher im Bibliothekswesen nicht in Erscheinung getreten. Hier bieten sich aber Chancen für Bibliotheken, beispielsweise beim Betreiben der immer mehr verbreiteten Cafes innerhalb von Bibliotheksgebäuden ein Joint-Venture zu gründen und dieses mit einem eigenem Marketingkonzept ausstatten. Hierzu wäre eine nicht unverhältnismäßig große Kapitalmenge nötig, die von den beteiligten Bibliotheken aufgebracht werden müsste. Je größer die Gruppe an Partner wäre, desto höher würde die Kapitalmenge ausfallen. In Zeiten schrumpfender Etats scheint dies aber in absehbarer Zeit keine Möglichkeit für Bibliotheken zu sein.

---

<sup>234</sup> Vgl. Keller, Alice: Konsortien in Bibliotheken: eine praktische Einführung, Zürich 2002, S.33

<sup>235</sup> Vgl. ebd., S.7

Kooperationen im deutschen Bibliothekswesen sind auf allen Ebenen vertreten. Die Häufigkeit ist auf der horizontalen Ebene, die den Kooperationspartner in der gleichen Branche und auf der gleichen Wertschöpfungsstufe sieht, am größten. Sie sind auf allen bibliothekarischen Arbeitsebenen vorhanden. Hier ist auf die Beispiele in Abschnitt 4.1.1 zu verweisen. Vertikale Kooperationen, die als Merkmal die Zusammenarbeit von Partnern auf aufeinander folgenden Wertschöpfungsstufen besitzen, wurden in den Fallbeispielen nicht genannt. Hier kann die Beteiligung von örtlichem Buchhandel und Bibliothek an einer gemeinsamen Kooperation erwähnt werden. Ein Beispiel hierfür ist das Literatur-Team Augsburg e.V. Es definiert sich als

[...] ein Zusammenschluss von Buchhandlungen der Stadtbücherei Augsburg und den Katholischen Öffentlichen Büchereien in Augsburg. Unser gemeinsames Engagement gilt unserer "Literaturstadt" Augsburg. Durch vielfältige Aktionen und Veranstaltungen möchten wir das Interesse an Literatur und am Lesen bei Jung und Alt in Augsburg wecken. Ein wichtiges Ziel ist für uns eine neue, zeitgemäße Stadtbücherei, die zum Lesen einlädt und der Literatur in Augsburg ein Zuhause geben soll.<sup>236</sup>

Die dritte Ebene, die der lateralen Kooperation, wird in den Fallbeispielen in Abschnitt 4.1.2 thematisiert.

Ein bedeutender Punkt ist die Analyse möglicher Probleme und Grenzen von Kooperationen. Zur Vermeidung der aufgeführten drei Problembereiche Strategische Abhängigkeit, Zwischenbetriebliche Interdependenz und Divergente Zielsysteme der Kooperationspartner ergibt sich nur der Lösungsweg der, im besten Falle vertraglichen Festsetzungen genauer Regeln und Grenzen bei der Definition der Kooperation. Dies schließt aber wiederum ein Ansteigen der hierarchischen Struktur ein und führt zur Lähmung jeder Kooperation. Es muss somit versucht werden die sensible Mitte zwischen dem Risiko möglicher Probleme und der Verregelung der Kooperation zu finden. Grundlage sind Vertrauen zu sich selbst, Vertrauen zum Partner und Vertrauen in die Kooperation. Dass es trotz vertraglicher Bindungen und dem vorhandenen Vertrauen noch weitere Probleme bei Kooperationen mit bibliothekarischer Beteiligung gibt, wird in Abschnitt 4.2 näher erläutert.

Als Fazit kann gezogen werden, dass es Übereinstimmungen bei der Kooperationsbildung in Theorie und Praxis zwischen der, von der BWL behandelten unternehmerischen Privatwirtschaft und dem hauptsächlich durch öffentliche Träger finanzierten Bibliothekswesen gibt. Einige angesprochene Punkte können nur im übertragenen Sinne für Bibliotheken genutzt werden, motivieren aber in diese Richtungen zu re-

---

<sup>236</sup> <http://www.literatur-team.de/> (Stand: 26.08.2008)

flektieren. Hier könnte exemplarisch die Bedeutung des Marktes und das Verständnis von Wettbewerb angegeben werden. Man erkennt in der Analyse, dass die Übereinstimmungen meist nur in einzelnen Punkten bei den Beispielkooperationen vorhanden sind. Ob dies beabsichtigt oder unbeabsichtigt geschieht, ist nicht immer ermittelbar. Jedoch scheint es der richtige Weg zu sein, sich bei der Erschließung der Theorien und Annahmen der Kooperationsforschung der Betriebswirtschaftslehre einzelne Punkte, die spezifisch für die eigene Bibliothek positiv und vorteilhaft geeignet sein können, auszuwählen. Wichtig ist es zu erkennen, dass diese Wissenschaft ein profitables Werkzeug in der praktischen Umsetzung von Kooperationen sein kann.

## **7. Nutzen von systemtheoretischen Ansätzen für die Kooperation von Bibliotheken**

Bibliotheken sind soziale Systeme in einer komplexen Umwelt. Die Umwelt, in der Bibliotheken als soziale Systeme existieren und interagieren, ist die Gesellschaft. Diese setzt sich zusammen aus weiteren sozialen Systemen, die aufgrund der Komplexität auf verschiedenen Ebenen, wie Politik, Wirtschaft usw., miteinander kooperieren um zu bestehen. Somit kann davon ausgegangen, dass einzelne Personen nicht direkt mit dem Ganzen der Gesellschaft verbunden sind, sondern über soziale Systeme, denen sie angehören.<sup>237</sup> Bibliotheken können daher als Produkte der inneren Differenzierung der Gesellschaft aufgefasst werden.

In Abschnitt 3.2 wurde erläutert, dass sozialen Systeme auf Basis von Sinn organisiert sind. Auf dieser Basis entwickelt sich das Weltbild des sozialen Systems, welches den Rahmen für die wechselseitige Abgrenzung zur Umwelt bildet. Bibliotheken als soziale Systeme grenzen sich somit wechselseitig von ihrer Umwelt ab. Durch Veränderung in der Gesellschaft, also durch einen Wandel in der Umwelt der Bibliothek, müssen Grenzen neu definiert werden. Einhergehend mit dieser Neudefinition muss auch der Sinn der Bibliothek, der Zweck ihres Handelns geprüft werden. Ein Beispiel ist der Paradigmenwechsel im Bibliothekswesen von der Bestandsorientiertheit zum Informationszugang, also vom ausschließlichen Bewahren hin zu Vermitteln von Information. Für die einzelne Bibliothek ist es wichtig, nicht nur innerhalb des Kollektivs des Bibliothekswesens den Weg der Reflexion zu gehen, sondern es muss in der einzelnen Bibliothek die Sinnfrage gestellt werden, um das eigene Profil in der sie

---

<sup>237</sup> Vgl. Wang, Weiguo: Bibliotheken als soziale Systeme ihrer Umwelt, Köln 1989, S.20

umgebenden Umwelt zu finden.<sup>238</sup> Gerade im Wettbewerb in der Vermittlung von Informationen gegenüber anderen Anbietern, die beispielsweise ausschließlich das Internet für ihre Angebote nutzen, müssen Positionen festgelegt werden, die die Bibliothek erfolgreich auf diesem Markt positionieren.

Auch wenn gerade die Einzelposition einer Bibliothek herausgestellt wurde, muss trotzdem der systemtheoretische Aspekt des vernetzten Denkens beachtet werden. Soziale Systeme „hängen also von Elementen außerhalb ihrer selbst ab, um bestehen und funktionieren zu können, weil sie aus sich selbst heraus nicht alles erhalten, was sie zur Erfüllung ihrer Funktionsvoraussetzungen brauchen.“<sup>239</sup> Als Beispiel kann das Fernleihsystem genannt werden. Um die Funktion der Versorgung mit Informationsmitteln zu gewährleisten, müssen Bibliotheken in Kooperation zusammenarbeiten. Wenn sich eine einzelne Bibliothek nun entgegen der kooperativen Linie verhält, kann dies zu negativen Auswirkungen auf das ganze System führen. Dies wiederum hat Einfluss rückwirkend auf das Verhalten der einzelnen Bibliothek, da sie durch ein mögliches Nichtfunktionieren des Leihverkehrs in ihrer Strategie- und Sinngebung gestört wird.<sup>240</sup>

Es kann festgestellt werden, dass kooperatives und vernetztes Verhalten aufgrund der Vernetzungen der sozialen Systeme eine wichtige Rolle spielt:

Generell kann man sagen, dass Bibliotheken als ausdifferenzierte soziale Systeme trotz ihrer Ausgliedertheit funktionale Interdependenz zu anderen gesellschaftlichen Systemen bewahren. Sie hängen also von Elementen außerhalb ihrer selbst ab, um bestehen zu können, weil sie aus sich selbst heraus nicht alles erhalten, was sie zur Erfüllung ihrer Funktionsvoraussetzungen brauchen.<sup>241</sup>

Somit stehen Bibliotheken im ständigen Austausch mit anderen sozialen Systemen ihrer Umwelt, ein Zustand, der aus ihrer Aufgabe des Anbietens von Dienstleistungen für diese anderen sozialen Systeme resultiert. Dies wiederum lässt neue zusammenhängende Systeme mit einzelnen Systemen als Elemente entstehen. Deren Verhältnis untereinander muss nicht auf direktem Wege sein, wie Wang folgendermaßen beschreibt:

---

<sup>238</sup> Vgl. Simon, Theresia: Die Positionierung einer Universitäts- und Hochschulbibliothek in der Wissensgesellschaft – Eine bibliothekspolitische und strategische Betrachtung, Frankfurt am Main 2006, S.13

<sup>239</sup> Wang 1989, S.26

<sup>240</sup> Vgl. Simon 2006, S.18

<sup>241</sup> Wang 1989, S.26

Es lässt sich aber unterstellen, dass Systemelemente nicht notwendigerweise in direkter Beziehung zueinander stehen, sondern meist mittelbar über eine lange Entfernung und viele Verknüpfungspunkte oder über kognitive Beziehungen miteinander verbunden sind.<sup>242</sup>

Um die Bedeutung der Systemtheorie für die Kooperationsbildung im Bibliotheksweisen zu verstehen, müssen auch die Felder Komplexität und Kontingenz in der Systemtheorie näher betrachtet werden.

Wie in Abschnitt 3.4 erläutert, wächst die Komplexität der Umwelt, also die Veränderungen innerhalb dieser und die Anzahl an sozialen Systemen an. Gleichzeitig existiert eine eigene, innerhalb des sozialen Systems vorhandene Binnenkomplexität. Auf diese wachsende Komplexität muss sich auch eine Bibliothek einstellen. Sie muss sich aufgrund der Dynamik der Veränderung der Umwelt schnell auf neue Umweltbedingungen einstellen. Es wird die Frage aufgeworfen, ob sie dies allein bewerkstelligen kann und zudem muss beachtet werden, dass die Möglichkeit besteht, durch die Binnenkomplexität des eigenen Systems ausgebremst zu werden. Somit stellen sich als Bibliothek drei Fragen:

- Werden die Veränderungen in der Umwelt, die die Bibliothek betreffen, registriert? Geschieht dies rechtzeitig?
- Ist eine Reaktion mit dem Hintergrund der eigenen Binnenkomplexität möglich, oder werden die Veränderungen der Umwelt als Gefahr angesehen und abgewehrt?
- Gibt es soziale Systeme mit denen die Bibliothek in Verbindung steht und die diese Veränderungen der Umwelt und ihrer sozialen Systeme in einem größeren Maße analysieren können oder die mit den sich verändernden Systemen vertrauter sind?

Die letzte Frage führt uns zum Begriff der Kontingenz. Kontingenz bedeutet die Freiheit des Handelns der einzelnen Systeme, aber auch die Unberechenbarkeit des Handelns der einzelnen Systeme. Die Kontingenz trägt zur Komplexität der Umwelt bei. Sie erschwert in zunehmendem Maße das Treffen von Entscheidungen und erzeugt Konflikte. Um diese Konflikte zu reduzieren und zu meiden ist es von Vorteil Partnersysteme zu finden, die bestimmte Veränderungen der Umwelt registrieren und identifizieren. Somit würden Handlungsalternativen gemeinsam in einem Netzwerk gesucht und gefunden werden. Gleichzeitig könnten Konflikte für die beteiligten Sei-

---

<sup>242</sup> ebd., S.65

ten möglicherweise minimiert und gemeinsam positive Optionen der Reaktion auf Umweltentwicklungen erschlossen werden.

Folgendermaßen könnte ein Beispiel aussehen: Eine öffentliche Bibliothek will eine ihrer gesellschaftlich relevanten Funktionen wahrnehmen. Beispielsweise kann sie mit Ausländervertretungen in ihrer Stadt kooperieren, um Kindern mit Migrationshintergrund Schulungen in Medien- und Informationskompetenz zu bieten. Die Anforderungen in der Umwelt haben sich in diesem Bereich erhöht.<sup>243</sup> Durch die Vertretungen werden Kontakte zu den Kindern über deren Eltern hergestellt, da kein direkter Kontakt zwischen ihnen und der Bibliothek oder deren Subsystemen besteht. Die Zielgruppe wird erreicht und das Erlernen von Medien- und Informationskompetenz in Angriff genommen.

Dieses Beispiel zeigt natürlich in verkürzter Form einen Idealfall auf. Wichtig in solchen neu gebildeten Systemen, ist nicht das Was, die Menge aller Eigenschaften der einzelnen Komponenten, sondern das Wie, die Art und Weise der Interaktion. Es spielen nur einige, selektive strategische Momente eine Rolle für das Funktionieren der Kooperation. Hier zählt die Qualität des Zusammenspiels zur Erreichung der Zieldefinition.

Den Umstand, dass eine Bibliothek allein in der Umwelt nicht mehr bestehen kann beschreibt Wang wie folgt:

[...], daß die Einzelbibliothek als ein relativ geschlossenes adaptives System, das Störungen infolge von Umweltbedingungen durch interne (primäre) Regulationen ausgleichen kann, auf sich allein gestellt ihren Aufgaben nicht mehr gewachsen ist. Sekundäre Regulationen, die zu neuen Systembildungen zwingen, sind die notwendige Folge.<sup>244</sup>

Als problematisch könnte sich erweisen, wenn der gewählte Partner aufgrund der Kontingenz nicht das gewünschte, für die Kooperation passende Handlungsmuster zeigt und aufgrund seines Verhaltens eine positive und produktive Zusammenarbeit sowie die Zieldefinition der Kooperation verfehlt wird.

Die Gefahr der Entstehungen von Konflikten durch die Komplexität der Umwelt und der Kontingenz kann als latent bezeichnet werden. Um dieses Gefahrenpotential bei der Entscheidungsfindung zu minimieren, müssen Teile aus der Umwelt selektiert werden. Der Konflikt entsteht dann, wenn sich die Vorstellungen über die Relevanz

---

<sup>243</sup> Vgl. Kissau, Kathrin: Internetnutzung von Migranten – ein Weg zur Integration?. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H.39, 2008, S.23-28

<sup>244</sup> Wang 1989, S.56

einzelner Optionen unterscheiden.<sup>245</sup> Das würde beim genannten Beispiel mit den Zielvorstellungen, also dem Erreichen von Medien- und Informationskompetenz bei Kindern mit Migrationshintergrund, oder der definierten Form zur Erreichung dieser Zielvorstellung mit dem Partner, was der praktischen Umsetzung der Kooperation entspräche, übereinstimmen.

Bevor es überhaupt zu Kooperationen kommt, muss die Bibliothek als soziales System die Veränderungen der Umwelt wahrnehmen und die entsprechenden Handlungsoptionen in ihre Operationslogik übernehmen. Solange dies nicht geschieht, werden keine Reize und Reaktionen aus und auf die komplexe Umwelt verarbeitet. Das würde bei unserem Beispiel bedeuten, dass die Bibliothek die Notwendigkeit der Medien- und Informationskompetenz aufgrund der Veränderungen in der Umwelt erkennt. Mit der Basis dieses Erkenntnis wird die Operationslogik überdacht und es werden neue Handlungsoptionen erstellt, wie z.B. das Angebot an Schulungen. Weiterhin wird die Frage aufgeworfen, welche sozialen Systeme und die darin agierenden Personen, von der Bibliothek mit ihren Dienstleistungen bedient werden sollen. Hier würden zum Beispiel veröffentlichte Studien Auskunft geben, die sich mit der Problematik des Aneignens von Medien- und Informationskompetenz beschäftigen. Wenn nun festgestellt wird, dass Kinder mit Migrationshintergrund Probleme in diesem Bereich besitzen, und die Bibliothek dies durch die Studien zur Kenntnis nimmt und als Reiz aufnimmt, wird die Operationslogik neu gebildet und die Handlungsoptionen darauf abgestimmt. Es besteht aber immer die Gefahr, dass diese neuen Handlungsoptionen nicht greifen. Deswegen ist bei einer proaktiven und antizipatorischen Änderung der Handlungsoptionen immer darauf zu achten, wie die Reaktion der Umwelt ausfällt. Diese Änderungen sollten in mehreren Schritten vollzogen werden um die Akzeptanz der betroffenen sozialen Systeme zu erlangen.<sup>246</sup>

Dieses Autopoiese-Konzept, also grob gesagt die ständige Hinterfragung des sozialen Systems und seiner Operationslogik, ist essentiell, um sich zu erneuern und die bibliothekseigene Syntax und Semantik der wahrgenommenen Umwelt anzupassen. Wenn dem so ist, also die Erkenntnis hat zur Änderung der Operationslogik und somit zur Neugestaltung der Handlungsoptionen geführt, besteht immer noch die Gefahr der Nichtakzeptanz der Zielsysteme. Um diese zu mindern und zu vermeiden

---

<sup>245</sup> Simon 2006, S.21

<sup>246</sup> Rösch, Hermann: Academic Libraries und Cyberinfrastructure in den USA: Das System wissenschaftlicher Kommunikation zu Beginn des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden 2008



müssen soziale Systeme angesprochen werden, die in direktem Kommunikationsaustausch mit den Zielsystemen, in unserem Beispiel die Kinder mit Migrationshintergrund, stehen. In unserem Beispiel sind dies die Ausländerververtretungen innerhalb der Stadt in der unsere öffentliche Bibliothek wirkt. Mit dem gewählten Beispiel wird eine Kooperation mit einem „externen“ sozialen System erläutert. Auch bei Kooperationen mit ähnlichen Systemen, in unserem Fall Bibliotheken, durchläuft das eigene System die gleichen beschriebenen Prozesse.

Ein wichtiger, abschließender Aspekt ist die Organisation der Steuerung einer möglichen Kooperation von sozialen Systemen. Hier wird vor allem die Frage aufgeworfen, ob es sinnvoll ist hierarchische Organisationsformen oder Alternativmodelle zu nutzen. Gerade hierarchische Modelle setzen genaue Aufgabendefinition für alle Teilaufgaben einer Zusammenarbeit mehrerer Partner fest. Es müssen bei einer möglichen Kooperation die Dimensionen, die die steigende Komplexität der Umwelt beschreiben, beachtet werden. Hier muss gefragt werden, ob die hierarchische Struktur eines Organisationsmodells überhaupt flexibel reagieren kann und nicht in einen statischen Zustand verfällt und diesen noch weiter ausdehnen wird. Im Zusammenhang mit Komplexität und Kontingenz wird es schwer werden mit einem solchen hierarchischen Steuerungsmodell eine Kooperation erfolgreich zu lenken. Andererseits kann davon ausgegangen werden, dass bei Alternativmodellen die Möglichkeit des Scheiterns aufgrund fehlender Hierarchien besteht, wenn die Partner es nicht verstehen, kooperativ und produktiv ohne hierarchische Steuerung miteinander zu arbeiten.

Die angesprochenen Dimensionen in Abschnitt 3.6 lassen eine Schlussfolgerung in jedem Fall zu. Die Entwicklung der Umwelt wird immer komplexer, die Anforderungen immer spezialisierter. Diese Spezialisierung kann nur noch von einzelnen sozialen Systemen übernommen werden. Ein System allein kann nicht mehr alle Spezialisierung und Facetten dieser Komplexität in sich vereinigen und produktiv arbeiten. Dies gilt insbesondere für Bibliotheken, da sie eine große Anzahl von Verbindungen in die Umwelt und zu diversen anderen sozialen Systemen unterhalten. Hier ist es unumgänglich andere soziale Systeme als Kooperationspartner zu gewinnen, besonders auf den speziellen Feldern, die von der Bibliothek nicht abgedeckt werden können.

Wenn wir nun die einzeln angesprochenen Bestandteile der Systemtheorie und die entsprechenden Einordnungen bezüglich des sozialen Systems betrachten, ergibt sich ein differenziertes Bild des Verhältnisses Umwelt und Bibliothek. Gerade für das

Eingehen von Kooperationen ergeben sich hilfreiche Ergebnisse durch die Analyse mit Hilfe der Systemtheorie.

Durch das Hinterfragen der eigenen Operationslogik und den daraus resultierenden Handlungsoptionen bekommt man einen Überblick, inwieweit das eigene System noch mit den Ansprüchen der Umwelt korrespondiert. Zudem kann eruiert werden, wann die Notwendigkeit von Kooperationen mit sozialen Systemen besteht, die nicht in direkter Verbindung mit dem eigenen System stehen. Somit ist es möglich, die Vielschichtigkeit des wechselseitigen Verhältnisses zwischen System und Umwelt in ihrer Komplexität aus verschiedenen Perspektiven zu beleuchten. Dadurch sind Erkenntnisse möglich, die aus einer einfachen Betrachtung der eigenen Position nur schwer realisierbar wären.

## **8. Möglichkeiten der Übernahme ausländischer Kooperationsmodelle und Aufbau neuer Szenarien**

Bei Betrachtung der beiden angeführten Beispiele fällt auf, dass die Bibliotheken versuchen, sich an die sie betreffenden, sich ändernden Umweltbedingungen anzupassen. Dies geschieht in beiden Fällen in einem erstaunlichen Umfang.

Wenn man das erste Beispiel näher analysiert, fällt auf, wie wichtig Rahmenbedingungen und der Wille zur Veränderung sind. Durch die norwegische Bibliotheksgesetzgebung und die dafür zuständige Behörde werden Grundlagen für mögliche Neuerungen und Innovationen gelegt, die so in Deutschland aufgrund des Föderalismus, aber auch aufgrund der in den meisten Bundesländern nicht existierenden Bibliotheksgesetze, in diesem Rahmen nicht möglich sind.

Die Fusionen von Bibliotheken und die damit verbundene engere Zusammenarbeit sind auch in Deutschland in einigen Fällen durchgeführt worden.<sup>247</sup> Die Fusionen werden aber meist entweder im wissenschaftlichen oder im öffentlichen Bibliothekswesen vollzogen. In den meisten Fällen hängt dies mit prognostizierten Budgetentlastungen der betroffenen Träger zusammen. Jedoch gibt es auch Fälle, wie die angestrebte Zusammenlegung der Stadtbibliotheken Sindelfingen und Böblingen, bei denen die einmaligen Fusionierungskosten den Verantwortlichen zu hoch sind und sie das Projekt nicht durchführen, trotz großer Vorteile für den Nutzer.<sup>248</sup> Fälle von Zusammenschlüssen wissenschaftlicher mit öffentlichen Bibliotheken sind sehr sel-

---

<sup>247</sup>Vgl. Weibel, Julia: Zusammenschlüsse und Fusionen im Bibliotheksbereich, Köln 2006

<sup>248</sup>Vgl. [http://www.szbz.de/no\\_cache/nachrichten-neuigkeiten/artikel-detail/news/ErnC3%BCchterung%20im%20Fusions-Rausch.html](http://www.szbz.de/no_cache/nachrichten-neuigkeiten/artikel-detail/news/ErnC3%BCchterung%20im%20Fusions-Rausch.html) (Stand: 26.08.2009)

ten. Die Zusammenlegung der wissenschaftlichen Stadt- und Landesbibliothek Dortmund mit den Städtischen Volksbüchereien Dortmunds 1988, die beide vorher ihren Sitz im gleichen Gebäude hatten, jedoch durch eigene Eingänge und Treppenhäuser konsequent getrennt waren,<sup>249</sup> ist wohl einer von wenigen Ausnahmefällen in Deutschland. Seit 1999 hat diese fusionierte Bibliothek ihren Sitz in einem modernen Bibliotheksgebäude, in der keine Trennung der beiden Bibliotheksbereiche, öffentlich und wissenschaftlich, mehr sichtbar ist. Dies hat große Vorteile für den Kunden, den es entspricht dem norwegischen Bild einer Bibliothek für alle Nutzerschichten ohne Übergänge und Barrieren. Problematisch erscheint das Selbstverständnis der Bibliotheksbediensteten. Wie in der Schilderung der Fusion in Drammen zu erkennen war, hatten die Bibliothekare der beiden Bereiche Vorbehalte gegenüber dem Vorhaben der Zusammenlegung. In Deutschland würden solche Pläne wohl auf ähnliche Reaktionen stoßen. Die Vision einer Bibliothek für alle, also Einschließung aller Altersklassen und Nutzergruppen ist eine weiter zu verfolgende Vision, da hier die Verankerung der Bibliothek innerhalb der Gesellschaft und die Förderung des gesellschaftlichen Miteinanders in erheblichem Maße unterstützt und begünstigt wird. Die *Sambibliotek* in Drammen stellt für diese Vision das Idealbild dar. Es besteht die Möglichkeit sich dieser Vision schrittweise zu nähern, indem Kooperationen aufgebaut werden, die die Räumlichkeiten eines gemeinsamen Gebäudes nicht ersetzen können, aber einen Gemeinschaftssinn der Nutzer fördern können. Beispiel dafür wäre ein gemeinsamer Bibliotheksausweis von wissenschaftlichen und öffentlichen Bibliotheken in einer Stadt, so dass vermehrt verschiedene Gruppen statusunabhängig aufeinander treffen.

Hervorzuheben sind zudem die Synergieeffekte, die gerade in Zeiten der Budgetknappheit und der finanziellen Probleme der Kommunen aus einer Kooperation gezogen werden können. Als Beispiel kann hier der zusammengeführte, größere Bestand sowie ein auf allen Stufen spezialisiertes Personal genannt werden. Dies erzeugt Zeit- und Verbundeffekte. Diese Verbundeffekte werden aus der Nutzung von Gemeinsamkeiten gezogen.

Das Beispiel der Shanghai Library zeigt eine andere Richtung auf. Hier entsteht ein Bewusstsein der Bibliothek als Informationsdienstleister. Man erkennt die eigenen

---

<sup>249</sup> Vgl. Unverfehrt, Gabriele: Häuser für Bücher und Menschen – Architektur und Geschichte der Dortmunder Bibliotheksgebäude. In: Lesen verbindet. 100 Jahre Stadt- und Landesbibliothek Dortmund. Heimat Dortmund. Stadtgeschichte in Bildern und Berichten. In: Zeitschrift des Historischen Vereins für Dortmund und die Grafschaft Mark e.V. in Verbindung mit dem Stadtarchiv Dortmund. Jg. 2007, H. 1, S.17

Stärken der vorhandenen Ressourcen und versucht diese als Dienstleistungen anzubieten. Es muss ein Gegengewicht zur Konkurrenz anderer, durch die digitale Entwicklung entstandener Anbieter geschaffen werden. Das Internet verführt ehemalige Nutzer dazu, die Bibliothek zu meiden. Diesem Trend muss entgegengewirkt werden, indem sich die Bibliothek auf ihre Funktionen besinnt, Informationen zu finden, sie zu prüfen und zu erschließen und in neu kreierten Dienstleistungen anzubieten: Nur so ist es möglich ihren Einfluss und ihre Existenzberechtigung zu wahren:

Recession of some conventional library functions has resulted in great loss of its attractions to most of the researchers, technicians and experts who now use Internet more at office or at home rather than in libraries. Libraries innovate its knowledge services by cooperating with business society, scientific & technical organizations, and government agencies. These are effective ways to expand its influences in the new century. [...] Hence, both the library and the customer benefit from such kind of cooperation.<sup>250</sup>

Vor allem der letzte Satz stellt die Bedeutung von Kooperationen mit externen Partnern klar heraus. Bibliotheken müssen Konkurrenz erkennen und sich bewusst werden, was der eigene Vorteil gegenüber dieser ist.

Der nächste Schritt wäre die Wahl entsprechender Kooperationspartner. Diese hängt immer von den eigenen Ressourcen ab. Als Beispiel können besondere fachspezifische Bestände, konventionelle wie digitale, oder spezialisiertes Personal benannt werden. Dieses Personal würde die aufwendigen Recherchen und Aufbereitungen von Information auf die vom Kooperationspartner benannten Problemfelder abstimmen und entsprechende Lösungsvorschläge anbieten. Hier müssen Bibliotheken proaktiv vorgehen und ihre Leistungen bewerben. Sobald die Partner die Qualität von Dienstleistungen erkennen, werden sie diese weiter in Anspruch nehmen.

Wenn wir die Ergebnisse bilanzieren, ergibt sich ein vorbildhaftes, beinahe prototypisches Bild der beiden gewählten Beispiele für den Nutzen von Kooperationen. Bei der Analyse müssen jedoch immer die Rahmenbedingungen, in denen solche Kooperationsprojekte entstanden oder entstehen, beachtet werden. Ohne förderliche Rahmenbedingungen, wie die Bibliotheksgesetzgebung in Norwegen, wäre es beinahe unmöglich solche Projekte in die Realität umzusetzen. Es stellt sich dann die Frage, wozu diese Beispiele für Kooperationsbildungen in Deutschland dienen sollen. Die Antwort ist, dass man die Essenz, die Visionen aus diesen Zusammenarbeiten erschließen und nutzen sollte. Es geht hier nicht um die genaue Umsetzung einer Vorlage, da dies völlig unmöglich ist, sondern mehr um die Erkenntnis des Sinns, der

---

<sup>250</sup> Yimin/ Zhong 2006, S.74

hinter diesen Projekten steckt. Es ist die Erkenntnis, dass sich die Umwelt der Bibliotheken immer in hohem Tempo verändert. Die Kooperationen sind Reaktionen auf diese Veränderungen, um weiterhin die Daseinsberechtigung der Bibliothek zu gewährleisten. Das entstandene Bild zeigt ein modernes Bibliothekswesen, welches proaktiv auf seine Umwelt reagiert, um in dieser weiterhin zu bestehen und genutzt zu werden. Als Ergebnis kann herausgestellt werden, dass Bibliotheken in Deutschland sich von solchen Beispielen bei der Bildung von Kooperationen inspirieren lassen sollen, ihre Stärken und Schwächen ausmachen und für sie wichtige Punkte in die eigenen Planungen einschließen. Vor allem der Gedanke der sich verändernden Umwelt und der sich verändernden Bedürfnisse des Nutzers, ob Einzelperson oder Unternehmen, sollte bei der Realisierung von kooperativen Projekten immer präsent bleiben.

## **9. Schluss**

In dieser Arbeit wurde ein breites Spektrum möglicher Hilfsmittel zur Bildung von Kooperationen von Bibliotheken erläutert. Von der Kooperationsforschung der Betriebswirtschaftslehre über die Systemtheorie bis zu neueren Entwicklungen kooperativer Modelle von Bibliotheken im Ausland wurde eine große Bandbreite an Möglichkeiten angesprochen, die natürlich nicht als vollständig angesehen werden kann. Die Wahrscheinlichkeit, dass weitere Alternativen existieren, um sich der Kooperationsbildung von Bibliotheken zu nähern, ist hoch.

Die gewählten Wege machen es jedoch möglich, das System oder die Institution Bibliothek aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten. Der Vorteil dieser Nutzung unterschiedlicher Ansätze ist es, ein komplexes Bild der Situation der betreffenden Bibliothek und deren Umwelt zu erhalten.

Wenn dies mit der Realität der vorhandenen Kooperationen im deutschen Bibliothekswesen verglichen wird, ergibt sich ein stark differenziertes Bild. Hier wurde ein großer Teil an positiven Beispielen herausgearbeitet, aber es zeigten sich auch Mängel in einigen Kooperationen. Als Beispiel können hier die Deutsche Internetbibliothek oder einige der Virtuellen Fachbibliotheken genannt werden. Es ergibt sich ein Eindruck der unbeabsichtigten Abgrenzung zur Umwelt. Ein qualitatives Produkt wird entwickelt, was aber einerseits nicht unter Einbeziehung einer Untersuchung der Umwelt oder besser gesagt der Zielsysteme und andererseits der Umwelt auch nicht kommuniziert wird. Es sind proaktiv entwickelte Ergebnisse von Kooperationen, die

aber nur in geringem Maße vermittelt werden. Hier wäre eine Betrachtung mit Hilfe der Systemtheorie zur Erschließung der Situation und Position des eigenen Projekts von immensem Vorteil.

Die Untersuchungen der möglichen Überschneidungen und Nutzen der behandelten Theorieansätze für die Kooperationsbildung in Bibliotheken werden wie folgt zusammengefasst.

Die Annahmen der Kooperationsforschung der Betriebswirtschaftslehre entsprechen in vielerlei Gebieten der Kooperationsbildung im Bibliothekswesen. Ursachen sind die Einsparung von Ressourcen und die daraus zu erzielenden Synergieeffekte. In einigen Bereichen, wie beispielsweise den Entwicklungsorientierten Zielen sind noch nicht genutzte Potentiale vorhanden, die bisher nur in geringem Maße erschlossen sind. Insgesamt können Merkmale der Kooperationsforschung bei entsprechenden Kooperationen mit Bibliotheken beobachtet werden, jedoch scheint hier eher unbeabsichtigt vorgegangen worden zu sein. Man kann also nur teilweise von Kooperationsplanung unter Vorgabe der Theorien der BWL im Bibliothekswesen sprechen. Hier können noch Verbesserungen erreicht werden.

Der Nutzen der Systemtheorie für die Kooperationsbildung hat sich in der Betrachtung folgendermaßen herausgestellt. Die Analyse der Umwelt führt zu einer Sensibilisierung für das direkte und indirekte Umfeld der Bibliothek. Aus dieser Analyse heraus können mögliche Partner in Form von anderen sozialen Systemen gezielt geortet werden. Schwierig wird diese Analyse vor allem hinsichtlich Komplexität und Kontingenz der Umwelt. Trotzdem sollten hier die positiven Aspekte hervorgehoben werden. Nur so erkennt eine Bibliothek welche sozialen Systeme noch möglicherweise in ein Netzwerk eingebunden werden können. Wichtig ist noch einmal zu betonen, dass aufgrund der Dynamik der Umwelt eine solche Analyse große Priorität hat, um dem Sinn der eigenen Institution gerecht zu werden.

Es sollten beide Theorieansätze, die Kooperationsforschung der Betriebswirtschaftslehre und die Systemtheorie bei der Bildung von Kooperationen herangezogen werden. Es besteht die Möglichkeit nur Teile beider Theorieansätze zu nutzen, da einige Komponenten auf die eigene Bibliothek nicht zutreffen können. Beispielsweise trifft auf alle Bibliotheken zu, dass diese aufgrund ihrer öffentlichen Trägerschaft kein nach Gewinn strebendes Unternehmen darstellen und somit spezielle, darauf abzielende Annahmen nicht genutzt werden können.

Zudem sollte auch immer ein Blick über die Grenzen geworfen werden. Ausländische Modelle sollten nicht in ihrer Gesamtheit übernommen werden, da in den jeweiligen Ländern andere Rahmenbedingungen, wie beispielsweise Bibliotheksgesetze, gelten. Dennoch sind sie als Inspiration für mögliche und geplante Kooperationen als gewinnbringend anzusehen.

Als Ergebnis wird festgehalten, dass eine interdisziplinäre Mischung aus den beiden behandelten Theorieansätzen und den Beobachtungen aus dem Ausland vorteilhafte Lösungsansätze für die Bildung von Kooperationen bieten können.

## 10. Literaturverzeichnis

Albrecht, Rita: Digitale Auskunft im Verbund – Ein Jahr InfoPoint Rhein-Main. In: Bibliotheksdienst 39, 2005, H.10

Bibliotheken und Informationsgesellschaft in Deutschland – Eine Einführung – Plassmann, Engelbert/ Rösch, Hermann/ Seefeldt, Jürgen/ Umlauf, Konrad, Wiesbaden 2006

Bruhn, Manfred: Kooperation im Dienstleistungssektor. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven – Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk(Hrsg.), 2.Auflage, Wiesbaden 2005

Buck, Tobias: Gemeinsam oder einsam. Technische Innovation durch Kooperation beim Betrieb Virtueller Fachbibliotheken. In: Kooperation versus Eigenprofil? 31. Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V. Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband – Flitner, Ursula/ Warmbrunn, Jadwiga/ Warmbrunn, Jürgen (Hrsg.), Karlsruhe 2008

Ceynowa, Klaus: Der “BSB-Google-Deal“ – Eine Million Bücher der Bayerischen Staatsbibliothek online. In: BibliotheksMagazin – Mitteilungen aus den Staatsbibliotheken in Berlin und München, Ausgabe 1 2008

Ceynowa, Klaus: Massendigitalisierung für die Wissenschaft. In: Hohoff, Ulrich/ Knudsen, Per (Hrsg.): 97. Deutscher Bibliothekarstag in Mannheim 2008 – Wissen bewegen – Bibliotheken in der Informationsgesellschaft, Frankfurt am Main 2009

Daniel, Frank: RABE - die Diskussionsliste mit Antworten für alle Auskunftsfragen. In: Bücher, Bytes und Bibliotheken. 4. InetBib-Tagung, 3. - 6. März. - Dortmund, 1999

Daniel, Frank/ Neißer, Horst: Beispiel Stadtbibliothek Köln: Neue Dienstleistungen und Unternehmenskonzepte in Öffentlichen Bibliotheken. In: Zukunft der Bibliothek – Bibliothek der Zukunft, Berlin 2001



Daniel, Frank/ Ulrich, Paul S.: Frag' nach bei RABE! - eine Mailingliste für Auskunftsbibliothekare. In: BuB (Buch und Bibliothek), 1999 Heft 5

Deutsche Bibliothekskonferenz: Bibliotheksplan 1973 – Entwurf eines umfassenden Bibliotheksnetzes für die Bundesrepublik Deutschland, Berlin 1973

Duden Wirtschaft von A bis Z. Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag, Mannheim 2004

Egeland, Lars: Kunnskapsbyen Drammen – Drammen: die Stadt des Wissens. In: Ratzek, Wolfgang/ Simon, Elisabeth: Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung durch Informationsdienstleistungen. Das unterschätzte Potential von Bibliotheken, Berlin 2008

Eggers, Thorsten/ Engelbrecht, Arne: Kooperation – Gründen und Typologisierung. In: Erfolgreich kooperieren – Best-Practice Beispiele ausgezeichneter Zusammenarbeit - Wiendahl, Hans-Peter/ Dreher, Carsten/ Engelbrecht, Arne, Heidelberg 2005

Evjen, Sunniva: Bilder av biblioteket: en kvalitativ undersøkelse av Drammensbibliotekets brukere og ikke-brukere, Oslo 2007

Fladung, Rainer B./ Dugall, Berndt: Ausweg aus der Zeitschriftenkrise? Ein Entscheidungsmodell für den Bezug elektronischer Zeitschriften im konsortialen Rahmen. In: Bibliotheksdienst 37, 2003, H.12

Geisberg, Gertrud: Die Vorlesung „Informationskompetenz“ der Universitätsbibliothek der Technischen Universität München – Ein Bericht aus der Praxis. In: Bibliotheksdienst 41, 2007, H.12

Herwig, Malte: Die entleibte Bibliothek. In: DER SPIEGEL 12/2007, Seite 186

Jochum, Uwe: Kleine Bibliotheksgeschichte, Stuttgart 2007

Keller, Alice: Konsortien in Bibliotheken: eine praktische Einführung, Zürich 2002

Kilich, Stephan: Formen der Unternehmenskooperation. In: Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg - Becker, Thomas/ Dammer, Ingo/ Howaldt, Jürgen/ Kilich, Stephan/ Loose, Achim (Hrsg.), Heidelberg 2007

Kissau, Kathrin: Internetnutzung von Migranten – ein Weg zur Integration?. In: Aus Politik und Zeitgeschichte, H.39, 2008

Klauser, Hella: Aufbau erfolgreicher Netzwerke: Internationale Erfahrungen. In: Hohoff, Ulrich/ Knudsen, Per (Hrsg.):97. Deutscher Bibliothekarstag in Mannheim 2008 – Wissen bewegen – Bibliotheken in der Informationsgesellschaft, Frankfurt am Main 2009

Kutschker, Michael: Strategische Kooperationen als Mittel zur Internationalisierung. In: Schuster, Leo (Hrsg.): Die Unternehmung im internationalen Wettbewerb. Berlin, 1994

Luhmann, Niklas: Soziale Systeme – Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt am Main 1984

Luhmann, Niklas: Soziologische Aufklärung, Opladen 1975

Meinhardt, Haike: Ungenutzte Potentiale – Konzept und Angebot der Deutschen Internetbibliothek. In: Buch und Bibliothek(BuB), Heft 1 2004

Meyer, Thorsten: Academic Link Share – Kooperative Erschließung von elektronischen Ressourcen. In: Kooperation versus Eigenprofil? 31. Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V. Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband – Flitner, Ursula/ Warmbrunn, Jadwiga/ Warmbrunn, Jürgen (Hrsg.), Karlsruhe 2008

- Morschett, Dirk: Formen von Kooperationen, Allianzen und Netzwerken. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven – Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk(Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden 2005
- Nilsen, Clara Agathe Hagtvedt: Mellom forankring og forandring – master thesis, Oslo 2007
- Nitzschner, Holger/ Flemming, Arnd: Der Ausbau der Deutsche Internetbibliothek zu einem Netzwerk öffentlicher und wissenschaftlicher Bibliotheken. In: Bibliotheksdienst 40, 2006, H.5
- Pianos, Tamara: ViFaSys – Angebot und Nutzung der Fachportale im vascoda-Kontext. In: Kooperation versus Eigenprofil? 31. Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V. Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband – Flitner, Ursula/ Warmbrunn, Jadwiga/ Warmbrunn, Jürgen (Hrsg.), Karlsruhe 2008
- Plassmann, Engelbert/ Seefeldt, Jürgen: Das Bibliothekswesen der Bundesrepublik Deutschland – Ein Handbuch, 3. Auflage, Wiesbaden 1999
- Ratzek, Wolfgang/ Schreiber, Carola: Bibliotheksdienstleistungen als Beitrag zur regionalen Standortentwicklung und Wirtschaftsförderung. In: Ratzek, Wolfgang/ Simon, Elisabeth: Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung durch Informationsdienstleistungen. Das unterschätzte Potential von Bibliotheken, Berlin 2008
- Riemer, Kai: Sozialkapital und Kooperation, Tübingen 2005
- Rösch, Hermann: Academic Libraries und Cyberinfrastructure in den USA: Das System wissenschaftlicher Kommunikation zu Beginn des 21. Jahrhunderts, Wiesbaden 2008

Schlundwein, Birgid B./ Geisberg, Gertrud: Informationskompetenz – Lehrveranstaltung der Bibliothek an der TZ München. In: Kooperation versus Eigenprofil? 31. Arbeits- und Fortbildungstagung der ASpB e.V. Sektion 5 im Deutschen Bibliotheksverband – Flitner, Ursula/ Warmbrunn, Jadwiga/ Warmbrunn, Jürgen (Hrsg.), Karlsruhe 2008

Schmitz, Wolfgang: Deutsche Bibliotheksgeschichte, Bern 1984

Seefeldt, Jürgen / Syré, Ludger: Portale zu Vergangenheit und Zukunft – Bibliotheken in Deutschland, Hildesheim 2003

Seidler, Christoph: Was Google falsch macht.

Siehe: <http://www.spiegel.de/netzwelt/tech/0,1518,416922,00.html>

Simon, Theresia: Die Positionierung einer Universitäts- und Hochschulbibliothek in der Wissensgesellschaft – Eine bibliothekspolitische und strategische Betrachtung, Frankfurt am Main 2006

Sydow, Jörg: Strategische Netzwerke - Evolution und Organisation, Heidelberg 1992

Unverfehrt, Gabriele: Häuser für Bücher und Menschen – Architektur und Geschichte der Dortmunder Bibliotheksgebäude. In: Lesen verbindet. 100 Jahre Stadt- und Landesbibliothek Dortmund. Heimat Dortmund. Stadtgeschichte in Bildern und Berichten. In: Zeitschrift des Historischen Vereins für Dortmund und die Grafschaft Mark e.V. in Verbindung mit dem Stadtarchiv Dortmund. Jg. 2007, H. 1

Vermittlung von Informationskompetenz - 2. Workshop der nordrhein-westfälischen Bibliotheken - Organisiert von der AG Informationskompetenz der Arbeitsgemeinschaft der Universitätsbibliotheken NRW und dem Hochschulbibliothekszentrum NRW – Nilges, Annemarie/ Schirra, Doris/ Stadler, Uwe/ Thiel, Anneke. In: Bibliotheksdienst 38,2004, H.3

- Voigt, Kristine: Ein Jahr Deutsche Internetbibliothek – Erfahrungen aus der Leipziger Stadtbibliothek. In: Ruppelt, Georg/ Beger, Gabriele (Hrsg.): Information macht Bildung – Zweiter Gemeinsamer Kongress der Bundesvereinigung Deutscher Bibliotheksverbände e.V. (BDB) und der Deutschen Gesellschaft für Informationswissenschaft und Informationspraxis e.V. (DGI) Leipzig, 23. bis 26. März 2004, Wiesbaden 2004
- von der Oelsnitz, Dietrich: Entwicklung und Verknüpfung von Kernkompetenzen. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven – Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk(Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden 2005
- Wang, Weiguo: Bibliotheken als soziale Systeme ihrer Umwelt, Köln 1989
- Weibel, Julia: Zusammenschlüsse und Fusionen im Bibliotheksbereich, Köln 2006
- Willke, Helmut: Systemtheorie I, Grundlagen, 5. Auflage, Stuttgart 1996
- Willke, Helmut: Systemtheorie III – Steuerungstheorie, 2. Auflage, Stuttgart 1998
- Wrona, Thomas/ Schell, Heiko: Globalisierungsbetroffenheit von Unternehmen und die Potenziale der Kooperation. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven – Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden 2005
- Wissenschaftsrat: Empfehlungen zur digitalen Informationsversorgung durch Hochschulbibliotheken., Greifswald 2001
- Yimin, Ge/ Zhong, Chen Shun: From Municipal Shanghai Library: How an Enterprise can get the most for its competitive Intelligence and Project Development. In: Ratzeck, Wolfgang/ Simon, Elisabeth: Wirtschaftsförderung und Standortentwicklung durch Informationsdienstleistungen. Das unterschätzte Potential von Bibliotheken, Berlin 2008

Zentes, Joachim/ Schramm-Klein, Hanna: Exogene und endogene Einflussfaktoren der Kooperation. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven - Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden 2005

Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Entwicklung der Forschung und Kurzaufsatz. In: Kooperationen, Allianzen und Netzwerke – Grundlagen – Ansätze – Perspektiven – Zentes, Joachim/ Swoboda, Bernhard/ Morschett, Dirk (Hrsg.), 2. Auflage, Wiesbaden 2005

## **Internetquellen**

**(alle Internetquellen wurden zuletzt am 26.08.2008 aufgerufen)**

<http://www.abm-utvikling.no/>

<http://www.bib-info.de/index.html>

<http://www.biblio.tu-muenchen.de>

<http://www.bibliothek.dortmund.de>

<http://www.bibliothek.schulministerium.nrw.de>

<http://www.bibliotheksverband.de>

<http://blog.goethe.de>

[http://www.braunschweig.de/kultur\\_tourismus/bibliotheken\\_archive/stadtbibliothek/](http://www.braunschweig.de/kultur_tourismus/bibliotheken_archive/stadtbibliothek/)

<http://www.buzinkay.net/blog-de>

<http://www.chinaconsult.com/eintro.html#top>

<http://www.derwesten.de>

<http://www.dfg.de>

<http://www.dini.de>

<http://www.ekz.de>

<http://www.freiburg.de>

<http://www.gegart.de>

<http://www.gerlingen.de>

<http://www.handelsblatt.com>

<http://www.heig-do.de>

<http://www.informationskompetenz.de>

<http://www.internetbibliothek.de>

<http://www.klasse-klassik.de>

<http://www.kobv.de>

<http://www.library.sh.cn/english>

<http://www.literatur-team.de/>

<http://www.maerkischeallgemeine.de>

<http://www.morgenpost.de>

<http://www.schlossarkaden.de/de/seite/home.php>

<http://www.spiegel.de>

<http://www.stadtbibliothek-neukoelln.de/helene.htm>

<http://www.szbz.de>

<http://www.ub.tum.de>

<http://www.ub.uni-dortmund.de/listen/inetbib>

<http://www.ub.uni-frankfurt.de/questionpoint/question.html>

<http://www.vascoda.de>

<http://vascoda.wordpress.com>

<http://webis.sub.uni-hamburg.de/>